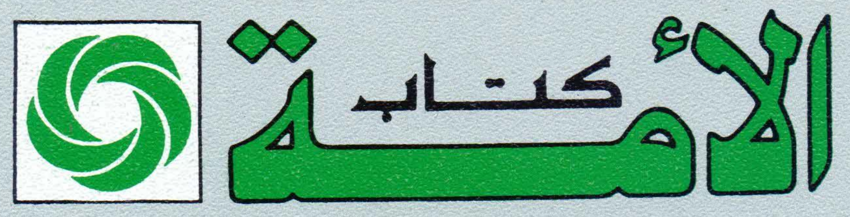



سلسلة دورية تصدر كل شهرين عن مركز البحوث والدراسات - قطر

العدد : ١٣١ جمادى الأولى ١٤٣٠هـ السنة التاسعة والعشرون

# إدارة الأزمة

## مقاربة

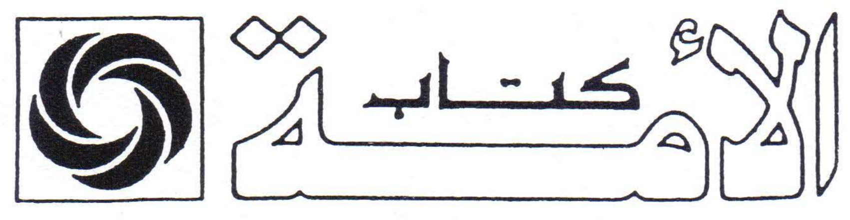
## التراث.. والآخر



أ.د. عبد الله إبراهيم الكيلاني

## عبد الله إبراهيم زيد الكيلاني

* من مواليد عمّان - الأردن.
* يحمل درجة الأستاذية في الفقه وأصوله من الجامعة الأردنية.
* يعمل أستاذاً بكلية الشريعة في الجامعة الأردنية.
* عمل خبيراً في مجمع الفقه الإسلامي الدولي في مشروع معلمة القواعد الفقهية.
* أشرف على عدد من رسائل الماجستير والدكتوراه.
* له عدد من الكتب والبحوث المنشورة، من ذلك:
  - مدخل إلى تجديد الخطاب الإسلامي.
  - القيود الواردة على سلطة الدولة في الإسلام.
  - فرض الكفاية وأثره في بناء المجتمع المدني.
  - منهجية الحكم، وأثرها في ضمانات حقوق الإنسان.
  - ظاهرة العولمة وانعكاساتها على قوانين الأسرة في البلاد العربية والإسلامية.




سلسلة دورية تصدر كل شهرين عن مركز البحوث والدراسات - قطر

ص.ب: ٨٩٣ الدوحة - قطر

---

# من شروط النشر في السلسلة

- أن يهتم البحث بمعالجة قضايا الحياة المعاصرة، ومشكلاتها، ويسهم بالتحصين الثقافي، وتحقيق الشهود الحضاري، وترشيد الأمة، في ضوء القيم الإسلامية.
- أن يتسم بالأصالة، والإحاطة، والموضوعية، والمنهجية.
- أن يشكل إضافة جديدة، وألا يكون سبق نشره.
- أن يُوثق علميًا، بذكر المصادر، والمراجع، التي اعتمدها الباحث مع ذكر رقم الآيات القرآنية، وأسماء السور، وتخريج الأحاديث.
- أن يبتعد عن إثارة مواطن الخلاف المذهبي، والسياسي، ويؤكد على عوامل الوحدة والاتفاق.
- يفضل إرسال صورة عن البحث، لأن المشروعات التي ترسل لا تعاد، ولا تسترد، سواء اعتمدت أم لم تعتمد.
- ترسل السيرة الذاتية لصاحب البحث.
- تقدم مكافأة مالية مناسبة.

**هذا الكتاب..** يعتبر محاولة لاستدعاء فقه الأزمة، إلى ساحة الفكر والنظر، وإدراك أهمية الامتداد في الاجتهاد الفكري في المجالات والآفاق المتعددة، ومحاولة استنطاق القيم، واستقراء التاريخ الحضاري للأمة المسلمة، والتبصر والاعتبار بكيفية التعامل مع الأزمات، والمقاربة مع التراث، والمقارنة مع ما وصل إليه (الآخر).

إن هذا الملف، ما يزال من الثغور الفكرية المفتوحة في العقل المسلم المعاصر بالأقدار المطلوبة والتي تحتاج إلى كثير من التفكير والتأسيس والاستيعاب، الأمر الذي سوف يؤهل من ثم لهضم الكسب العالمي، ضمن معيار معرفة الوحي، وصهره في بوتقة القيم الإسلامية، ذلك أن مسيرة الحياة تحمل الكثير من الأزمات والفتن والنوازل، وتحتاج إلى اجتهاد دائب وفقه مبصر للآفاق والعواقب والمآلات، وعقل يفكر ويعتبر ويبتكر أوعية، ويستشرف آفاق المستقبل، ويعد له عدته، ويقدم حلولاً للتعامل مع الأزمات، وكيفية الحد من آثارها، وتحويل النقمة إلى نعمة؛ لأن الأزمة من بعض الوجوه تشكل الصدمة الضرورية لسبات الأمة لتحقق المراجعة والتوبة الفكرية والعملية، واكتشاف أسباب الخلل ومواطنه، التي أهلت لحصول الأزمة، والمبادرة لإصلاح الحال، واللجوء إلى الدعاء، الذي يشحذ الفاعلية ويبني الهمَّة ويوصل بمصدر القوة المطلقة.

ذلك أن الاستعانة بالله سبحانه وتعالى، معقد الرجاء وسبيل الثبات على القيم، والحيلولة دون الانكسار أمام الأزمة، الذي ينتج الشخصية المهزوزة، التي تبيع دينها بعرض من الدنيا قليل.

ومما يحمد للباحث اقتحام هذه الساحة، وتحريك الذهن صوب آفاق التفكير في مثل هذه القضايا المعاصرة؛ فالكتاب يقدم أبجدية لقراءة الأزمات، وكيفية التعامل معها، والقيام بمقاربات مع التراث الإسلامي ومع (الآخر)؛ ويعتبر دعوة للتفكير، ومحوراً للتفاكر وبعثاً للفاعلية وتجاوزاً لطرح القضايا التقليدية، التي ما نزال نبدي فيها ونعيد.



موقعنا على الإنترنت : www. waqfiah.com
www. Islam.gov.qa
البريد الإلكتروني : E. Mail:M_Dirasat@Islam.gov.qa

# إدارة الأزمة

## مقاربة

# التراث.. والآخر

أ.د. عبد الله إبراهيم الكيلاني

أعد هذا البحث أثناء إجازة التفرغ العلمي من الجامعة الأردنية (٢٠٠٨م)

الطبعة الأولى

جمادى الأولى ١٤٣٠هـ

نيسان (إبريل) – أيار (مايو) ٢٠٠٩م

عبد الله إبراهيم زيد الكيلاني

إدارة الأزمة: مقاربة، التراث.. والآخر

الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ٢٠٠٩م.

١٧٦ص، ٢٠سم - (كتاب الأمة، ١٣١)

رقم الإيداع بدار الكتب القطرية: ٢٧٨ / ٢٠٠٩

الرقم الدولي (ردمك): ٦ - ٣٨ - ٤٤ - ٩٩٩٢١

أ. العنوان ب. السلسلة



موقعنا على الإنترنت : www. sheikhali-waqfiah.org.qa

www.Islam.gov.qa

البريد الإلكتروني: E. Mail: M_Dirasat@Islam.gov.qa

يقول تعالى:

﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ جَآءُو بِٱلْإِفْكِ عُصْبَةٌ مِّنكُمْ لَا تَحْسَبُوهُ شَرًّا لَّكُم بَلْ هُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ﴾

(النور: ١١)

# تقديم

## عمر عبيد حسنه

الحمد لله، الذي جعل معرفة الوحي سبيل الهداية ودليل العمل والتعامل مع الحياة، بكل تحولاتها، وفق سنن وقوانين وأقدار مطردة ونظام محكم، يقول تعالى: ﴿قَالَ رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَىٰ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَىٰ﴾ (طه: ٥٠)، وجعل الإنسان بهذه المعرفة على بيِّنة من أمره وفعله، في الشدة والرخاء والعسر واليسر، كما جعله أمام مسؤوليته عما يفعل بعد أن منحه حرية الاختيار؛ وهذه المسؤولية فرع تلك الحرية ودليلها، قال تعالى: ﴿أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ﴾ (المؤمنون:١١٥)، وقال: ﴿سُنَّةَ اللَّهِ فِي الَّذِينَ خَلَوْا مِن قَبْلُ وَكَانَ أَمْرُ اللَّهِ قَدَرًا مَّقْدُورًا﴾ (الأحزاب:٣٨)، وقال: ﴿فَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلًا وَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلًا﴾ (فاطر:٤٣).

فالإنسان والكون والحياة تخضع لسنن ونواميس وقوانين.

والحياة، بكل ما فيها، لا يمكن فهمها ولا التعرف على أسباب أزماتها ومواطن إصاباتها إلا بعد إدراك هذه السنن، التي أشبه ما تكون بالمعادلات الرياضية: مقدمات تورث نتائج، كما لا يمكن التعامل معها دون استيعاب هذه السنن وامتلاك القدرة على تسخيرها والوصول إلى إمكانية مغالبة قدر

بقدر، فلا يمكن تفسير وقراءة الأحداث الجارية في مجالي الخير والشر والتعامل معها ومعالجتها واستدراكها والقدرة على تجاوزها إلا من خلال سنن الله في الأنفس والآفاق، ذلك أن تجاهلها أو تجاوزها والقفز من فوقها مُوقع في الخلل ومُحدث للأزمات والإصابات، وبالتالي فإن القدرة على معالجة أسباها وترميم آثارها منوط أيضاً بفهم هذه السنن وحسن تنزيلها على الواقع، وما يلحق به من أزمات، وامتلاك القدرة على معالجتها وتجاوزها والحيلولة دون معاودها ﴿وَإِنْ عُدتُّمْ عُدْنَا﴾ (الإسراء:٨)، ﴿دَمَّرَ ٱللَّهُ عَلَيْهِمْ وَلِلْكَٰفِرِينَ أَمْثَٰلُهَا﴾ (محمد:١٠).

ولعل إدراك ذلك يمثل أبعاد مهمة الاستخلاف في الأرض والاضطلاع بحمل الأمانة، أو هي مفتاح المعرفة لقصة الإنسان على الأرض منذ بدء الخلق وحتى ينشئ الله النشأة الآخرة. فمن خلال هذه السيرورة تتضح المعالم وتُكتشف القوانين والسنن ويتولد فقه التعامل معها.

والصلاة والسلام على الرسول القدوة، المبلّغ عن ربه ما نزل إليه، الذي جسد معرفة الوحي واعتمادها السنن في واقع الناس، وقدم الأنموذج العملي والتربوي لتسخيرها وحسن التعامل معها، وكان محل الاقتداء والتأسي لمسيرة الحياة، بكل تفاصيلها ومتعرجاها وما يمكن أن يكون من العسر واليسر، والشدة والرخاء، والنصر والهزيمة، والقوة والضعف، والخطأ والصواب.

لقد كان ﷺ دليلاً هادياً للناس للتعامل مع سنن الله وأقداره في الحياة والأحياء في كل الأحوال حيث تتحقق هذه السنن الجارية من خلال عزمات

البشر، بعيداً عن الأوهام والأساطير والخوارق (أو السنن الخارقة)، ذلك أن حسن تخسير هذه السنن ومغالبة قـدر بقدر هي قضية الإنـسان في الأرض -كما أسلفنا- وأن الإخفاق في تسخيرها أو الغفلة عنها مؤذن بالوقوع في الشدة والأزمة نتيجة للارتطام بها، المؤدي لضياع الأجر والعمر.

وبعد:

فهذا «**كتاب الأمة**» الواحد والثلاثون بعد المائـة: «**إدارة الأزمـة: مقاربة، التراث.. الآخر**» للأستاذ الدكتور عبد الله إبراهيم زيد الكـيلاني، في سلسلة «**كتاب الأمة**»، التي يصدرها مركز البحـوث والدراسـات في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دولة قطر، في محاولتـها لاسـترداد فاعلية الأمة، واستشعارها مسؤوليتها، وإدراكها أبعاد رسالتها، ومعاودة بناء شهودها الحضاري ﴿ لِّتَكُونُواْ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ ﴾ (البقرة:١٤٣).

فالمساهمة في معاودة إخراج الأمة لتحمـل الخير والرحمـة للإنسانية إنما يتحقق بالعمل العلمي المتخصص القاصد أو الهادف وامـتلاك الأدوات الحقيقية، التي تمكننا من اكتشاف الخلل، والعمل على وضع خطة متكاملـة لكيفية إصلاحه، وقبل ذلك ترويض أنفسنا وتمرين عقولنا وتربية أجيالنا على شجـاعة الاعتراف بالخـلل، الاعتراف بالفشل والإخفاق، بعيـداً عـن المكابرة بغير الحق، والاعتراف بالمسؤولية عنه ﴿ قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ ﴾ (آل عمران:١٦٥) وعدم الإلقاء بالتبعة على أية جهة، حتى إذا مـا أعيتنـا الحيلة ألقينا بالتبعة على القدر وكأنه يستقصدنا دون غيرنا.

إن استشعار التحدي، الذي تمثله الأزمة، والتحرك في ضوء ذلك، هو نقطة الانطلاق للبدء في تحليل الأزمة وتفكيكها وإرجاعها إلى أسبابها وعواملها ومكوناتها الأولى، ومن ثم وضع الخطط، التي تأخذ بالاعتبار الأسباب والعوامل والآثار، التي شكلت الأزمة، الخلل، وتصميم طرق وبرامج كيفية التعامل معها، في ضوء السنن الحاكمة للإنسان والكون والحياة.

ولا بد أن ندرك جيداً، أولاً وقبل كل شيء، أن هذه الحياة تحكمها سنن ونظام وأقدار، وأن أي خلل في التعامل مع هذه السنن سيفضي إلى الفشل ووقوع الأزمات والكوارث؛ وأن هذه السنن مطردة ﴿فَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ ٱللَّهِ تَبۡدِيلًاۖ وَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ ٱللَّهِ تَحۡوِيلًا﴾ (فاطر:٤٣)، وأن مصدر العلم بهذه السنن هو معرفة الوحي، والاستدلال على اطرادها يتأتى من تلك المعرفة؛ والتحقق بفاعليتها إنما يتم من خلال السير في الأرض والتوغل في تاريخ الشعوب والأمم وتاريخ النبوة وملاحظة قوانين سقوط ونهوض الحضارات ﴿قُلۡ سِيرُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَٱنظُرُواْ ... ﴾ (الروم:٤٢).

كما لا بد من التأكيد أن هذه السنن لا تحابي أحداً، ولا حتى نحن المسلمين المؤمنين بالله خالق هذه السنن، وأنه لا سبيل لنا للنهوض والبناء الحضاري والوقاية من الأزمات إلا إذا تميزنا باستيعاب هداية معرفة الوحي إلى هذه السنن وسبل تسخيرها وكيفية التعامل معها وفهم قوانين الأشياء (قوانين المادة) وقوانين الخلق وحسن تسخيرها والتعامل معها ومغالبة قدر بقدر؛ والوعي أن هذه السنن على صرامتها واطرادها لا تلغي فعل الإنسان

وإرادته وإنما تمنحه القدرة على الرؤية الصائبة وممارسة المغالبة بين الأقــدار والفرار من قدر الله إلى قدر الله.

إن فقه هذه السنن لا يشكل لنا وقاية من الأزمات والإصابات، الــتي يمكن أن تلحق بنا، بسبب جهلها أو تجاهــلها ومحاولة تجاوزها وحــسب، وإنما فقه السنن يشكل لنا دليلاً للتعامل مع الأزمات وكيفية إدارتهــا بعــد وقوعها، وتجنبها قبل وقوعها؛ كما أن الســير في الأرض واكتشاف السنن لا يدل على أسباب السقوط والنهوض فقط وإنما يمنح الفقه بكيفية التعامل مع الأزمات وكيفية تجاوزها.

ونعتقد أن استرداد فاعلية الأمة المسلمة ومعاودة إخراجها مرهــون إلى حد بعيد باستدعاء معرفة الوحي واستصحابها كدليل عمل وبوصلة هدايــة لكيفية التعامل مع مسيرة الحياة، وإبصار سننها، وإيقاظ الوعي، واســتنفار العقل، وتوفير التخصصات المطلوبة لبناء العقل الناضــج، ليقــوم بــدوره ووظيفته في الاجتهاد وتنــزيل معرفة الوحي على واقع الناس ونوازلهم مــن خلال المنهج السنني، في ضوء الاستطاعات المتــوفرة والظــروف المحيطــة، والخلوص من ذهنية التخلف والعجز ومحــاولة الإلقاء بالتبعة على (الآخر) أو على القدر عندما تعيينا الحيل وتعوزنا الأدلة.

هذه الحالة المرضية (الإلقاء بالتبعة على الآخر) التي نعاني منها تحولــت إلى توارث اجتماعي بين الأجيال، إلى ثقافة مجتمع، إلى وباء معد على الرغم من قوله تعالى: ﴿قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ﴾ ذلك أنها لم تعد تقتصر علــى الجماعات والأحزاب والطوائف والمؤسسات وإنما تجاوزت ذلك إلى الأفراد،

الذين يجهدون أنفسهم في إلقاء تبعة فشلهم فيما يضطلعون به من مهام وبناط بهم من أعمال على الآخرين(!) ولو أنهم بذلوا هذا الجهد في دراسة أدائهم ومعرفة نقائصهم وتقصيرهم لاستطاعوا الارتقاء ولو بشكل بسيط، أو على الأقل لاستووا على الجادة الصحيحة، لكنه الاستكبار والتمترس وراء ألقاب وعناوين، دون مؤهل حقيقي؛ تلك الألقاب الخادعة، التي تتحول مهمتها إلى توبيخ حَمَلتها وصبغ حياتهم بنوعٍ من البهتان وارتكاب المحظور والمساهمة في خلق الأزمة والمشكلة بدل حلها؛ لأنهم أصبحوا هم المشكلة.

وليس أقل من ذلك شأناً، بل لعلنا نقول: الأمر هنا قد يكون أشد خطورة، وهو أن لا نكتفي بالعجز عن إدارة الأزمة والقدرة على تحليلها واكتشاف مواطن الخلل واستشرافها قبل وقوعها، للحيلولة دونها أو التخفيف من آثارها، وإنما يستهوينا مناخ الفتن والأزمات فلا نستطيع العيش بدونه، فنصرف جهدنا إلى استدعاء أزمات تاريخية ماضية وإيقاظ فتن نائمة، لم يبق فيها استزادة لمستزيد، «لعن الله من أيقظها»، لا للخلوص إلى العبرة واكتشاف السنن الاجتماعية والاقتصادية أو السياسية التي حكمتها، حتى لا نلدغ من جحر مرتين، وإنما لجعلها فخاخاً تستنزف جهد الأمة وعقلها ومالها في المعارك الخطأ؛ لأن الكثير من الناس باتوا لا يستطيعون الحياة إلا في مناخ الأزمات مثلهم مثل الاحتكاريين في أزمان الحروب والمجاعات، الذين يتلاعبون بأقوات الناس لمصلحتهم؛ فهم بذلك يصنعون الأزمة ويَصْعَدون عليها ولا يعالجونها.

والذي نود تأكيده أننا في الحالة الأولى، التي نلقي فيها بتبعة الأزمات على (الآخر) نحكم على أنفسنا بأننا دون سوية التعامل مع الظروف والنوازل وأهلية قيادة الأزمة وحسن إدارتها ومعالجة أسبابها، وفي الحالة الثانية (الإلقاء بالتبعة على القدر) أننا دون سوية فهم معرفة الوحي، التي تمنح فقه السنن وتقدم نماذج للتدريب والاقتداء، وليس ذلك فقط وإنما إغلاق منافذ التفكير كلها، التي يمكن أن تقود إلى إدارة الأزمة، واكتشاف مواطن الخلل، واستبانة أسباب القصور ومواطن التقصير، والمساهمة بخبال الأمة، وإلغاء رد فعلها العفوي في الاستجابة للتحدي والتفكير في سبيل الخروج.

إن غياب المنهج السنني عن العقل المسلم اليوم - والمؤسف أن العقل المسلم أضاع البوصلة «معرفة الوحي» ووقع في التيه- نمى صور التدين المغشوش، وأدى إما إلى المروق من الدين أو الانسحاب من الدنيا.

وهنا شيء أشبه بالطرفة يمكن أن نذكره بالمناسبة، وهو أنموذج من الفهم المحزن لقيم معرفة الوحي، في الكتاب والسنة، فمثلاً قوله تعالى: ﴿سَنُرِيهِمْ ءَايَٰتِنَا فِى ٱلْـَٔافَاقِ وَفِىٓ أَنفُسِهِمْ﴾ (فصلت:٥٣) يعني عند أصحاب هذا الفهم السقيم أن أمر كشف السنن والآيات والدلائل موجه للكافرين، وأن الله سيريهم آياته وسننه في الأنفس والآفاق ليقودهم ذلك إلى الإيمان به، وكأن الرؤية رهينة بهم، أما نحن فلسنا بحاجة إلى هذه الرؤية في الأنفس والآفاق لأننا مؤمنون (!) فلا نحن نسعى لهذه الرؤية لنتملكها ولا نحن ندرك أن السعي إليها من مقتضيات الإيمان ولوازمه..

فالفهوم المغشوشة تحت عناوين الإيمان والتدين، التي تنمو بسرعة في عالم التخلف، لا تزيد الأمة إلا خبالاً وتراجعاً وعطالة.

وليس أقل خطورة أيضاً من ذلك الاعتقاد أن الله خلق المسلمين للعبادة، بمفهومها الضيق والحسير جداً، ومنح الآخرين إمكانية النظر والتفكير وبلوغ العلوم والصناعات وإتقان تدابير الحياة ليكونوا في خدمة عباد الله المؤمنين به (!؟) يعالجون قضاياهم ويديرون أزماتهم ويقومون نيابة عنهم على عمارة الأرض، ليتفرغوا لعبادة الله(!)

وقد تكون الإشكالية أو الأزمة الأم كامنة في الذهنية، أو في الثقافة، في كيفية التعاطي مع الأزمة؛ ذلك أن لكل أزمةٍ أسبابها، أو سننها التي أوجدتها، وأن تحليل الأزمة والتعرف إلى أسبابها، وامتلاك الأدوات التي تعالج هذه الأسباب وتكون قادرة على ترميم الآثار أو التخفيف ما أمكن من الآثار السلبية، واكتشاف عوامل الحل الكامنة في الأزمة نفسها تتطلب دراسات وتخصصات معرفية متنوعة، وخبرات متراكمة عن سيرورة الحياة، والقدرة على تدبر معرفة الوحي ومسيرة التاريخ، التي تمنح ملكة التدبير وإدارة الأزمة واكتشاف ما تكنه من فرص ونوافذ تبصِّر بالحل، ذلك أن كل أزمة تحمل في داخلها بذور الحل، وأن اليسر قرين العسر: ﴿فَعَسَىٰٓ أَن تَكۡرَهُواْ شَيۡـٔٗا وَيَجۡعَلَ ٱللَّهُ فِيهِ (أي في المكروه) خَيۡرٗا كَثِيرٗا﴾ (النساء:١٩).

ولا شك أن مواطن الخير ﴿وَيَجۡعَلَ ٱللَّهُ فِيهِ خَيۡرٗا كَثِيرٗا﴾ التي تلازم الأزمة والتي تشكل نقاط الانطلاق والخروج من نفق الأزمة، تتطلب فقه

النازلة أو فقه الأزمة، الفقه بمعناه الشامل العام، الذي يعني الاستيعاب والإحاطة بالأسباب والنتائج ووضع أوعية لحركة الأمة، أثناء الأزمة، لا تقتصر على التخفيف من آثار الأزمة وإنما تحوّل الأزمة إلى حل، والنقمة إلى نعمة، تُبْصر مواطن الخير، وتكتشف بواطن الأزمة وما تتضمن من ملامح التصويب، ورؤية الحل؛ فالأزمة دائماً تحمل في داخلها سبل الخروج ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا﴾ (الشرح:٥)، فاليسر من لوازم العسر، ﴿فَعَسَىٰٓ أَن تَكْرَهُوا۟ شَيْـًٔا وَيَجْعَلَ ٱللَّهُ فِيهِ خَيْرًا كَثِيرًا﴾، فهذا الجعل من الله، الملازم للمكاره والشدائد والأزمات، هو الذي يشكل أمل الخروج وعدة الصمود وآلية الإقدام على النظر والتفكير واكتشاف الخلل، على الهداية إلى الحل الذي يشكل المخرج.

ولعلنا نقول هنا: إن هذا الإيمان بأن ﴿مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا﴾ ، الذي يغذيه الدعاء، بحيث يصل بالإنسان إلى الأمل والرجاء وتحقيق الصمود والقدرة على المواجهة المستندة إلى بارئ الكون، صاحب القدرة المطلقة على الهداية إلى الحل، هو الذي يؤهل للنظر الهادئ ويحول دون السقوط والانكسار، ويؤدي إلى التجاوز بل الارتقاء والمناعة المستقبلية.

وإذا كانت أبسط قواعد المنطق تقضي بأن «الحكم على الشيء فرع عن تصوره» فكيف يمكن لنا أن نتعامل مع الأزمة بالتطاول والادعاء بعيداً عن فهمها وإدراكها وبيان توجهاتها وتصور الآثار المترتبة عليها والأسباب التي أوجدتها والجرأة أو الجراءة على القول فيها بغير علم، والله تعالى يقول: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ﴾ (الإسراء:٣٦)؟

إن التطاول إلى القول والنظر في قضايا قد تكون من دقائق الأمور، التي لم نمتلك الأدوات التي تمكننا من فهمها، حتى ولو كان ذلك بنية صادقة وإخلاص في الوجهة، لا تزيد الأمور إلا تأزيماً، والأزمة إلاّ شدة؛ وإن كنتُ أعتقد أن من متطلبات النية الصادقة ولوازمها، قبل العزم على العمل، الإحاطة بما يُقدم عليه الإنسان «فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِه فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِه، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوِ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْه» (أخرجه البخاري)؛ وذلك يعني رؤية الأبعاد قبل حركة الأقدام؛ وليس أمر الإخلاص، الذي هو الصدق كله، والصفاء كله، بأقل من ذلك شأناً؛ فالصدق والإخلاص يقتضي فحص العمل؛ وفحص العمل واختباره يتطلب مهارات وأدوات واختصاصات.

لذلك فالتطاول والإقدام وإعطاء أنفسنا الحق في القول في أكثر القضايا تعقيداً - حتى لا نُتهم بالجهل- خاصة ممن يضعون أنفسهم في محل القدوة، دون امتلاك التخصص والأدوات والخبرة والمهارة ينمي التخلف ويزيد الخبال، ويؤدي إلى جعل الإشكالية أو الأزمة أكثر تعقيداً وأعقد تركيباً.

ولو تأدبنا بأدب معرفة الوحي بقوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ﴾، وأن لكل أمر كوني أو نفسي أو اجتماعي سنة تحكمه وقانوناً ينتظمه ﴿ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِكُمْ سُنَنٌ ﴾ (آل عمران:١٣٧)، ولو تأدبنا بأدب العقل والمنطق بأن «الحكم على الشيء فرع عن تصوره» لتوقفنا طويلاً قبل الخوض مع الخائضين، وأدركنا نقصنا وتقصيرنا، وانصرفنا لنستدرك ما فاتنا.

وقد يكون من بعض وجوه الإشكالية أننا نقفز من فوقها لنتعامل مع النتائج دون إبصار المقدمات والأسباب، مع أن مجال وميدان فعلنا وفاعليتنا هي المقدمات؛ فالنتائج تحكمنا والمقدمات نحكمها.

ولعل من الأمور اللافتة حقاً أننا بدأنا من زمن ليس بالقريب بالحديث عن أهمية السنن الإلهية في الأنفس والآفاق كقوانين اجتماعية وكونية مطردة وصارمة لا تحابي أحداً، ولا أدل على عدم المحاباة من قوله تعالى: ﴿وَلَوْ يَشَاءُ اللَّهُ لَانتَصَرَ مِنْهُمْ وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَ بَعْضَكُم بِبَعْضٍ﴾ (محمد:٤)، وعن دورها في الإصلاح والتعامل مع الأزمات واكتشاف مواطن الخلل وامتلاك القدرة على تحليله وتحديد أسبابه وسبل معالجته، ودورها في النهوض والبناء الحضاري، وأن التعرف إليها والقدرة على تسخيرها من أخص خصائص تكليف الإنسان للقيام بأعباء الاستخلاف وبناء العمران، ذلك أن فقهها هو السبيل للوصول إلى مرحلة متقدمة للتعامل مع الحياة والفرار من قدر الله إلى قدر الله، أو مغالبة قدر بقدر.

لكن كم كنا نتمنى على أنفسنا وعلى الآخرين القيام بمحاولات لتقديم نماذج وأمثلة والتقدم صوب قضايا الحياة ومشكلاتها ونوازلها وتحليلها وتفكيك مكوناتها، وقراءتها من خلال المنهج السنني، وإبداع الحلول السننية للتعامل معها، أو باستشراف المستقبل وقراءة المقدمات وأخذ الحيطة والحذر ومعالجة الأسباب بشكل استباقي، للحيلولة دون الأزمة، أو التخفيف من آثارها حال حدوثها، واكتشاف فجوات الأمل والنجاة والتقاط فرص التجاوز التي تصاحبها؛ واجتهادنا في ذلك قد يخطئ مرة ومرات لكنه المنهج

الذي لا مندوحة عنه للتعامل مع الحياة والأحياء بمنهج سليم، إضافة إلى أهمية كيف يصبح ذلك ثقافة وتمريناً للأجيال القادمة.

لكننا مع الأسف الشديد استغنينا بالحديث عن السنن وأهميتها ودورها وفاعليتها عن محاولة تنـزيلها على حياة الناس؛ عجزنا حتى عن تقديم أمثلة وقراءات قاصدة ونماذج تحتذى وتدريب الأجيال على النظر والتحليل والاستنتاج والاعتبار والاستقراء للظواهر واكتشاف سننها.

وكم ستكون النتائج محزنة عندما نقوم بمقارنة أو مقاربة مع العالم المتقدم، ذلك أن العالم المتقدم استطاع، من خلال الاندهاش والملاحظة والتجربة والخطأ والمحاولة الدائبة، أن يكتشف الكثير من السنن والقوانين الاجتماعية وقوانين المادة حتى أصبح ذلك ثقافة عامة له، يتعامل معها الناس كلهم تقريباً في مواقعهم المتعددة وعلى المستويات المتعددة، كل بحسب مستوى ثقافته وطبيعة عمله، حتى باتت أدوات القياس والتقويم ووسائل اكتشاف الخطأ جزءاً لا يتجزأ من حياتهم وحضارتهم؛ فأي خطأ أو خلل خاضع للدراسة والمراجعة وتحديد مواطن التقصير وأسباب القصور، ومن ثم استصحاب ذلك للحيلولة دون تكرار الإصابة ووقوع الأزمة، مهما كانت مساحتها؛ وكل خطأ يؤدي إلى كشف جديد لا يقل عن الكشوف الكونية الحديثة التي لا تتوقف.

إن اكتشاف المنهج السنني، الذي يحكم الأنفس والآفاق، والتزامه في التنمية والتطوير والارتقاء والتقدم العلمي والتقني كان وراء الكثير من الإنجازات الكبيرة في مسيرة الحضارة، كما كان له الأثر البالغ على حياة الإنسانية ومعالجة أزماتها وقضاياها.. فالكشف عن سنن الأنفس أنتج علوم

النفس والاجتماع والإنسان؛ والكشف عن سنن الكون أنتج علوم الفيزياء والفلك... إلخ؛ والكشف عن سنن وقوانين المعادن والعناصر العضوية أنتج علم الكيمياء، وساهم باختراع الأدوية؛ والكشف عن سنن مكونات جسم الإنسان ووظائفه (البيولوجيا والفسيولوجيا) أنتج علم الطب وعالج أزمات وأمراض الإنسان، وهكذا تستمر سائر الإنجازات العلمية ومعالجة الأزمات الإنسانية، وتأتي ثمرة لاكتشاف واتباع المنهج السنني واكتشاف قوانين الخلق: ﴿أَعْطَىٰ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَىٰ﴾ في شتى المجالات؛ وكل يوم يأتينا بجديد إلى أن ينشئ الله النشأة الآخرة.

بينما نحن أصحاب معرفة الوحي التي اختصرت لنا الطريق ووفرت علينا الجهد والوقت، حيث بينت لنا أن الكون تحكمه سنن لا تتخلف ولا تحابي، وقدمت لنا نماذج تحتذى على مستوى الفكر والفعل من خلال قيم الكتاب والسنة والسيرة التطبيقية، وطلبت إلينا التوجه صوب منجم القيم، تاريخ النبوة والتاريخ البشري، للوصول إلى الاكتشاف لهذه السنن، واليقين من اطرادها وفاعليتها، والتعلم منها كيف نغالب قدراً بقدر ونفر من قدر إلى قدر، بدل أن تشل قوانا وتدعنا عجزة عن النظر والفكر والفعل والتعامل، بتنا نعاني من العجز والتخلف بل والخزي الذي يورثه الإيمان ببعض الكتاب ﴿فَمَا جَزَآءُ مَن يَفْعَلُ ذَٰلِكَ مِنكُمْ إِلَّا خِزْيٌ فِي الْحَيَوٰةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَٰمَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰٓ أَشَدِّ الْعَذَابِ﴾ (البقرة:٨٥).

وبالإمكان القول: إن حالة التخلف والعجز والتراجع الحضاري الـتي نعيشها صرفتنا إلى الحديث عن أهمية المناهج والمصطلحات والنظريات والقيام بالمقاربات والمقارنات والاستنجاد بالتراث للإجابة عن بعض الأسئلة وتشكيل الغطاء الثقافي دون القدرة على الممارسة والإبداع والتوليد، ذلك أن الممارسة والإبداع تتطلب تخصصات وخبرات متراكمة ومهارات وامتلاك الأهليـة للتعرف على التجارب العالمية في ذات الموضوع، وتأتي بعد ذلـك مرحلـة استيعابها وامتلاك معايير الإفادة منها، ومن ثم التكيف معها وصولاً إلى مرحلة الشراكة والإبداع في مجالها، ذلك أن المتخلّف بطبيعة تخلفه عاجز عن الإفادة من (الآخر) بشكل عام، فكيف يفيد منه في أمور خاصة ودقيقة؟ لذلك فقد يكتفي ببعض المقاربات والمقارنات التي قد لا تسمن ولا تغني من جوع، هذا إن لم تؤد إلى مزيد من التراجع والبقاء عند حدود الشواطئ وترديد العناوين والشعارات بفيض من الحماس والتي تساهم في تكريس التراجع الحضاري.

ولعلنا نقول: إنه في مراحل التوهج الحضاري مـن تاريخنـا الثقـافي والسياسي والإداري كان مصب الاهتمام هو المضامين والإنجازات والإبداع وليس العناوين والشعارات والمصطلحات؛ فكم من الأزمـات الـسياسية والإدارية والاقتصادية التي مررنا بها في مسيرتنا الحضارية والتاريخية وكيفيات إدارتها والتعامل معها، لكن الإشكالية تجعل من حالات التخلف عجزاً عن الإفادة من التراث ومن معطيات العصر، فتحول الجهود من إنضاج المضامين إلى الولع بالعناوين والشعارات الكبيرة، فإذا ما حاولنا تجاوز هذه العنـاوين الكبيرة إلى المضامين شعرنا بالكارثة الثقافية، وأصبنا بخيبات تورثنا تخلفاً على تخلف، وتجعلنا نعيش وهم العافية ومرارة العجز عن الإنتاج والتوليد الذاتي.

وتستمر رحلة الغش والنفاق والدجل الثقافي، التي لـمَّا نكتشف حقائقها وندرك مآلاتها وعواقبها بعد: ﴿بَلْ كَذَّبُوا بِمَا لَمْ يُحِيطُوا بِعِلْمِهِ وَلَمَّا يَأْتِهِمْ تَأْوِيلُهُ﴾ (يونس:٣٩).

نعاود القول: إن مسيرة الحياة وما يعترضها خاضعة لسنن وقوانين اجتماعية وكونية ﴿فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِمْ﴾، وإن هذه السنن ثابتة ومطردة لا تحابي أحداً، وهي سنن جارية في الحياة حتى على النبوات المسددة بالوحي، المؤيدة به، إلا ما اختصت به النبوة من السنن الخارقة، المعجزات، التي يجريها الله على أيدي الأنبياء لتكون دليل نبوقم ومعقد صدقها، أما فيما وراء ذلك فالنبوة نفسها خاضعة للسنن الجارية التي تحكم الحياة والأحياء، بل لعلنا نقول: إن النبوة، أو معرفة الوحي، هي التي أبانت عنها ودللت عليها واستشهدت لها من التاريخ، وطلبت من المؤمنين متابعة السير في الأرض والرحلة في الماضي، وجعلت إدراكها وحسن تسخيرها هو جدلية الحياة وامتلاك القدرة على بناء الاستخلاف والعمران وفق منهج الله، الذي يعني شرع السنن والأقدار والانضباط بها.

فسنة التدافع، التي تعتبر من السنن الأساس لحركة الحياة، التي شرعها الله والتي كشفت عنها معرفة الوحي، التي تحكم مسيرة الحياة وتميز بين القدرات بحيث يمكن حسن تسخيرها والتعامل معها ومغالبة قدر بقدر، كانت ولا تزال وراء النجاح والفشل في الحياة والحيلولة دون الأزمات ورؤية التعامل معها حال وقوعها واكتشاف مواطن الخلل والأسباب حتى

لا نعاود السقوط، فلا يلدغ المؤمن من جحر مرتين، هي خيرٌ من كل وجه، وفي مقدمة الخيرية هي معاودة بناء الإنسان ومعالجة الغفلة، التي يمكن أن يمر بها، وإيقاظ وعيه، والتفكير بكيفية التعامل، واختبار مواطن الإصابة، واستدراكها وتجاوزها.

ولعلنا نقول: إن سنة التدافع، إضافة إلى ذلك، تؤدي إلى حصحصة الحق وحماية أهله والحيلولة دون امتداد جولة الباطل وسطوته، يقول تعالى: ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَ ۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءً ۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِى ٱلْأَرْضِ ۚ﴾ (الرعد:١٧)، فالأزمة والضرب والمدافعة تذهب بالزبد وتبرز الجوهر، تبرز قيادات جديدة وعبقريات جديدة قادرة على الإفادة من التجربة ومبصرة لسبل التجاوز؛ ويقول تعالى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَٰمِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَٰتٌ وَمَسَٰجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا ٱسْمُ ٱللَّهِ كَثِيرًا ۗ﴾ (الحج: ٤٠)، ويقول: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ ٱلْأَرْضُ﴾ (البقرة:٢٥١).

وهكذا رحلة الحياة، وقد يكون ذلك وراء فلسفة من رأى أن جدلية الصراع هي التي تحكم الحياة، وأقام لذلك مذهباً وتنظيرات، متناسياً أن سنة التدافع هي واحدة من السنن الكثيرة التي تنتظم مسيرة الحياة وتحكم علاقاتها، بما في ذلك خضوع مسيرة النبوة لها؛ بل لعل مسيرة النبوة وكيفية تعاملها تعتبر دليل السنن التي تحكم الحياة .. وكل ما قدمت النبوة في هذا المجال: أهمية فهم السنن، وكيفية تسخيرها، ومغالبة قدر بقدر، والفرار من قدر إلى قدر؛ وأن تلك السنن لا تلغي إرادة الإنسان بل تنميها وتطلقها من عقالها.

والنبوة في مجال السنن والتدليل عليها استشرفت تاريخ الإنسان، منذ النشأة الأولى، واستقرأت أحداثه، وليس ذلك فقط وإنما استشرفت المستقبل واحتمالاته وتقدير نتائجه وعواقبه، من خلال قراءة المقدمات، لبناء الاستعداد والإعداد والتفكير بكيفية الحيلولة دون وقوع الأزمات، وما أحاديث الفتن، التي أخبر عنها الرسول ﷺ والتي سوف تتعرض لها مسيرة الحياة والأحياء في حقيقتها إلا رؤى مستقبلية تطرح علينا السؤال الكبير دائماً: ماذا أعددنا لها؟ وكيف نتعامل معها؟ وكيف نبصر سبيل الخروج؟ فهي كقطع الليل المظلم، الذي يغشى الأبصار ويعمي الرؤية لكن لا يلغي البصيرة والوعي بها؛ وأن أول خطوة على طريق التجاوز هي تنمية جوانب الخير الإيجابية ومحاصرة الجوانب السلبية للحيلولة دون امتدادها، وأن نخف ونبادر لإصلاح الواقع ومعالجة الخلل للحيلولة دونها، أو دون آثارها، أو السقوط فيها.

فقول الرسول ﷺ: « **بَادِرُوا بِالأَعْمَالِ** (السرعة في المواجهة ابتداءً من تنمية الجوانب الإيجابية وإصلاح الخلل) **فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا، أَوْ يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا**» (أخرجه مسلم) خير سبيل للخروج والعلاج.

لكن ذهنية حالة التخلف والتراجع الحضاري لم ترنا من أحاديث الفتن إلا نماذج الإعجاز في مجال الإخبار بالغيب؛ والإخبار بالغيب أحد دلائل النبوة وصدقها بدون ريب والتدريب على رؤية النتائج من خلال حصول المقدمات، لكن ما قيمة الإخبار بها إذا لازمتنا حالة العطالة وافتقاد القدرة

على الإعداد لمواجهة الأزمة والمبادرة للحيلولة دون آثارها وإبصار كيفية إدارتها والتعامل معها؟

ولعل المطلوب اليوم، أكثر من أي وقت مضى، والأزمات يأخذ بعضها برقاب بعض، التوجه صوب القراءة القاصدة والإيجابية للأزمة، والعمل على امتلاك القدرة لتوظيفها في استرداد فاعلية الأمة، وتجديد شباها، واستنبات قيادات ونخب جديدة، والقضاء على الجوانب الرخوة في حياتها، وبيان أثر الترف والفساد والفسوق والمعاصي في هشاشة بناء الأمة ونظامها الأخلاقي ونسيجها الاجتماعي وتحضيرها للكارثة؛ وبكلمة مختصرة: كيف يمكن أن تكون الأزمة فرصة أو لحظة تاريخية تُلتقط للمراجعة على مختلف الأصعدة؟

فلو حاولنا التعرف على ما ترتب على أزمة الإفك، التي تعتبر من أخطر الأزمات في العهد النبوي وأبعدها أثراً في تاريخ النبوة والحياة الإسلامية، وتأملنا ما ترتب عليها من نتائج وأحكام شرعية، وآداب اجتماعية، وقيم أخلاقية، وفرز لمكونات المجتمع، وفضح للمنافقين وبيان دواخلهم وخطورة دورهم، لأدركنا البعد الإيجابي للأزمة، ولوعينا حقاً آفاق قوله تعالى: ﴿لَا تَحْسَبُوهُ شَرًّا لَّكُم بَلْ هُوَ خَيْرٌ﴾ (النور:١١)؛ لذلك لا بد لنا أن نقرأ الأزمات جميعاً ودورها في إعادة البناء، بعيداً عن الخوف والاضطراب، تحت عنوان: ﴿بَلْ هُوَ خَيْرٌ﴾، مستحضرين قولة بعض الصالحين: «**لا تخافوا الفتن فإنها حصاد المنافقين**».

وبعد،

فهذا الكتاب، الذي نقدمه يعتبر محاولة لاستدعاء فقه الأزمة وفتح هذا الملف المهم في حياتنا المعاصرة إلى ساحة التفكير والنظر، ذلك أن مثل هـذه الموضوعات المعاصرة والتي تبلورت عند (الآخر) وكان لـه في تأسيسها وتأصيلها وتحديد مفاهيمها ومصطلحاتها فضل السبق، لم تأخذ بعدها المطلوب في الأدبيات والاهتمامات الإسلامية المعاصرة، وإدراك أهمية الامتداد في الاجتهاد الفكري في المجالات والآفاق المتعددة، ومحاولة استنطاق القيم واستقراء التاريخ الحضاري للأمة المسلمة، والتبصر والاعتبار بكيفية التعامل مع الأزمات، والمقاربة مع التراث، والمقارنة مع ما وصل إليه (الآخر).

ذلك أن هذا الملف، وغيره كثير، ما يزال من الثغور الفكرية المفتوحة في العقل المسلم المعاصر بالأقدار المطلوبة والتي تحتاج إلى كثير من التأمل والتفكير والتأسيس والتأصيل والاستيعاب، الأمر الذي سوف يؤهل مـن ثم لهضم الكسب العالمي، ضمن معيار معرفة الوحي، وصهره في بوتقة القيم الإسلامية، ذلك أن مجرى الحياة لا يتوقف، وأن مسيرتها كانت وما تزال تحمل الكثير من الأزمات والفتن والشدائد والنوازل والاحتمالات، وتحتاج إلى اجتهادٍ دائب وفقه نوازل مبصر للآفاق والعواقب والتداعيات والمآلات، وعقلٍ مستجيب لمعرفة الوحي، مؤطر بها، يفكر ويبصر ويعتبر ويبتكر أوعية، ويستشرف آفاق المستقبل، ويعد له عدته، ويقدم حلولاً للتعامل مع الأزمات، وكيفية الحد من آثارها، وتجاوزها بأقل قدر من الخسائر، ومحاولة تحويل النقمة إلى نعمة؛ لأن الأزمة من بعض الوجوه تشكل جرس الإنذار أو صوت النـذير والصدمة

الضرورية لسبات الأمة لتحقق المراجعة والتوبة الفكرية والعملية، واكتشاف أسباب الخلل ومواطنه، والعودة إلى مراجعة المعاصي، التي أهلت لحصول الأزمة، والمبادرة لإصلاح الحال، واللجوء إلى الدعاء، الذي يشحذ الفاعلية ويبني الهمَّة ويجلي الحقيقة ويوصل بمصدر القوة.

فالدعاء فعل وفاعلية، وليس سلاح العاجز وتكريساً للعجز، ذلك أن الاستعانة بالله سبحانه وتعالى، معقد الرجاء وسبيل الصمود والثبات على القيم، وعدم الانكسار أمام الأزمة: « **بَادِرُوا بِالأَعْمَالِ فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ**»، الذي ينتج الشخصية المهزوزة، التي تبيع دينها بعرضٍ من الدنيا قليل، هي من أهم عوامل التجاوز.

ومما يحمد للباحث حقاً اقتحام هذه الساحة، ومحاولة فتح ثغرة في الجدار المسدود، كما يقال، وتحريك الذهن صوب آفاق للتفكير في مثل هذه القضايا المعاصرة؛ فالكتاب يمكن أن يعتبر من بعض الوجوه دعوة للتفكير، وتقديم أبجدية لقراءة الأزمات، وكيفية التعامل معها، من خلال القيم الإسلامية، ومحاولة القيام بمقاربات مع التراث الإسلامي ومع (الآخر)، وتقديم نماذج وأمثلة ووسائل إيضاح؛ وعلى الرغم من أننا قد لا نتفق مع الباحث في بعض ما توصل إليه اجتهاده إلا أن ذلك لا يحط من قدر العمل وأهمية الطرح لمثل هذا الموضوع ليكون محلاً للبحث والنظر، ومحوراً للتفكير والتفاكر وبعثاً للفاعلية وتجاوزاً لطرح القضايا التقليدية، التي ما نزال نبدي فيها ونعيد.

ولله الأمر من قبل ومن بعد.

# مقدمة

الحمد لله، الذي أعطى كل شي خلقه ثم هدى، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

**وبعد،**

فإن البحث في إدارة الأزمة هو أحد الأساليب العلمية لمواجهة المآزق والفتن، وقد توفرت على دراسة هذا الموضوع أثناء إجازة التفرغ العلمي الممنوحة من الجامعة الأردنية، عام ٢٠٠٨م؛ وقد لحظت أن الفكر الإسلامي قد عرف هذا العلم، أو الفن، على الرغم من أن موضوعه يعتبر من الموضوعات والمفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، وهو فن إدارة الأزمات، بمعنى التعامل مع الأزمة على نحو يقلل أضرارها، ويحوّل المحنة إلى منحة، والبلاء إلى عطاء.

وشواهد الفكرة وفيرةٌ في التراث الإسلامي، من ذلك قول الشيخ عبد القادر الكيلاني، رحمه الله تعالى: «إنَّ فِي اللَّه عَزَاءً مِنْ كُلِّ مُصِيبَة، وَخَلَفاً مِنْ كُلِّ هَالِك، وَدَرْكاً مِنْ كُلِّ مَا فَاتَ، فَبِاللَّه فَثِقُوا... يَا بُنَيَّ الْمُصِيبَةُ مَا جَاءَتْ لِتُهْلِكَ، وَإِنَّمَا جَاءَتْ لِتَمْتَحِنَ صَبْرَكَ وَإِيمَانَك.. وَاعلَمَ أَنَّهُ

لَوْلاَ الْمَصَائِبُ لَبَطِرَ الْعَبْدُ وَبَغَى وَطَغَى فَيَحْمِيهِ بِهَا مِنْ ذَلِكَ وَيُطَهِّرُهُ مِمَّا فِيهِ، فَسُبْحَانَ مِنْ يَرْحَمُ بِبَلاَئِه، وَيَبْتَلِي بِنَعْمَائِه، وكَمَا قِيلَ:

قَدْ يُنْعِمُ اللَّهُ بِالْبَلْوَى وَإِنْ عَظُمَتْ    وَيَبْتَلِي اللَّهُ بَعْضَ الْقَوْمِ بِالنِّعَمِ»[١].

والنص السابق يحتوي على عدد من مفاهيم إدارة الأزمة، غير أن توظيف هذه المفاهيم لدى علمائنا انصرف جلّه إلى جانب الآداب وتهذيب النفس من أمراضها كالكبر والحسد، والأشر والبطر. ومقصود هذا البحث بيان ما تتضمنه القيم الإسلامية والاجتهادات الفقهية من مفاهيم إدارية للارتقاء بالعمل الإداري وتمكينه من مواجهة الأزمات.

وتعد القدرة على تطبيق هذا الفن من الحكمة[٢]، التي اشترطها الفقهاء في التصدي للولايات العامة، وهو مندرج تحت مفهوم «التدبير»[٣]، الذي تتولاه السياسة الشرعية باعتبارها تدبير الأمر بما يصلحه؛ ذلك أن امتلاك القدرة على إدارة الأزمة ضروري لبقاء المؤسسات في مواجهة الفتن، التي تموج كموج البحر، كما أن مواجهة الإدارة للأزمة هو الاختبار الحقيقي لكفاءة الإدارة.

---

(١) أبو عبد الله محمد بن مفلح المقدسي، الآداب الشرعية، تحقيق شعيب الأرناؤوط وعمر القيام (بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٩٩٦م) ٢/١٨٢.

(٢) أبو الحسن علي بن محمد الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٥م) ص٦.

(٣) فتحي الدريني، خصائص التشريع الإسلامي في السياسة والحكم (بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٩٨٢م) ص١٩١.

والأزمة أحد التحديات المصيرية، التي تواجه الإدارة، فهي تضع المؤسسة أمام مفرق طرق، ولعل في قول الرسول ﷺ وهو يدعو الله في بدر: «**اللهم إن تُهْلِكْ هذه الْعِصَابَةَ من أَهْلِ الإِسْلاَمِ لاَ تُعْبَدْ في الأرض**» فما زَالَ يَهْتِفُ بِرَبِّهِ مَادًّا يَدَيْهِ مُسْتَقْبِلَ الْقِبْلَةِ حتى سَقَطَ رِدَاؤُهُ عن مَنْكِبَيْهِ[1]، ما يدل بوضوح على طبيعة الخطر الذي تحمله الأزمة، فهي تشكل تهديداً خطيراً لوجود الدعوة، وتضعها أمام احتمالين: إما الانطلاق بحيث لا تتوقف حركة الفتح حتى تصل إلى مكة ثم تنطلق خارج الجزيرة إلى ما شاء الله، وإما الانكسار حتى لا يعبد الله تعالى في الأرض!

ورغم الأخطار التي نراها في الأزمة فإنها تحمل في داخلها عدداً من الإيجابيات؛ منها أنها تعطي فرصة للتغيير، وتهيئ الأجواء لظهور القادة، كما حصل مع المقداد، رضي الله عنه، يوم بدر[2]، وتحفز أجهزة الإنذار المبكر، وتمكّن من مواجهة المشكلات الكامنة، وتعطي للإدارة قدرة تنافسية جديدة[3].

---

(١) أخرجه مسلم، كتاب الجهاد والسير؛ مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي (بيروت: دار إحياء التراث العربي) برقم:١٧٦٣، ٣/١٣٨٤.

(٢) محمد بن عبد الوهاب، مختصر سيرة الرسول، تحقيق عبد العزيز الرومي (مطابع الرياض) ص١٥٠، وسنعرض قصته لاحقاً، إن شاء الله تعالى.

(٣) مختارات بميك (إعداد)، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، تعريب علا أحمد صلاح (القاهرة: إصدارات بميك، ١٩٨٤م) ص١٠٣.

وقد عبر العرب في أمثالهم عن الفوائد الإيجابية للمصائب عموماً -والأزمة نوع من المصائب- فقالوا في وصف شدة العظم وصلابته: «كأنه كُسر ثم جُبر»[1]، فكأن العظم الذي كسر ثم جبر يعود أقوى مما كان عليه قبل الكسر، وكذا الحال مع المؤسسات حين تتمكن من اجتياز الأزمة تعود بقدرة تنافسية أقوى مما كانت عليه قبل الأزمة! وفي القرآن الكريم توجيه لهذا المعنى كما في قوله جل ذكره: ﴿وَعَسَىٰٓ أَن تَكْرَهُوا۟ شَيْـًٔا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ﴾ (البقرة:٢١٦)، ووظف القرآن هذا الرؤية القرآنية للتعامل مع المصائب والأزمات في التعامل مع المشاكل الزوجية بقوله سبحانه: ﴿فَإِن كَرِهْتُمُوهُنَّ فَعَسَىٰٓ أَن تَكْرَهُوا۟ شَيْـًٔا وَيَجْعَلَ ٱللَّهُ فِيهِ خَيْرًا كَثِيرًا﴾ (النساء:١٩).

ومهمة علم إدارة الأزمة إرشاد الإدارات للاستفادة من إيجابيات الأزمة تحويلاً للمحنة إلى منحة، فالمصيبة كيرُ العبد[2]، فإما أن يخرج ذهباً أو خبثاً.

---

(١) أبو عثمان الجاحظ، البرصان والعرجان، تحقيق محمد مرسي الخولي (بيروت: مؤسسة الرسالة) ص١٥٦، عن الموسوعة الشعرية، نسخة إلكترونية WWW.CULTURAL.ORG.AE، وصنف الجاحظ كتابه هذا للحديث عن ذوي العاهات من أشراف العرب ومشاهيرهم، وليبين أن جماعة منهم كانوا يبلغون مع العرج ما لا يبلغه الأصحاء، ويدركون مع العمى ما لا يدركه المبصرون، انظر التعريف بالكتاب في الموسوعة الشعرية.

(٢) الكير بالكسر زق الحداد الذي ينفخ به، انظر أحمد بن محمد الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير (بيروت: المكتبة العلمية) ٢/٥٤٥.

وفي القرآن الكريم والسيرة النبوية نماذج ناجحة لإدارة الأزمة، في بدر وأحد والأحزاب، نعرضها في هذا البحث، إن شاء الله تعالى.

وتحتاج إدارة الأزمة إلى امتلاك مهارة التفكير السنني، والتفكير التسخيري، الذي يأخذ بالسنن والأسباب ليواجه الأزمات، ولا ينتظر حدوث الخوارق والكرامات؛ ذلك أن الأزمة بحسب الرؤية الإسلامية لها قانونها، فهي من خلق الله تعالى ﴿رَبُّنَا ٱلَّذِىٓ أَعْطَىٰ كُلَّ شَىْءٍ خَلْقَهُۥ ثُمَّ هَدَىٰ﴾ (طه: ٥٠)، أي خلق كل شيء لغاية، وأرشده للغاية من خلقه، والله تعالى يبتلي بالأزمات لنراجع أنفسنا، قال سبحانه: ﴿وَأَخَذْنَٰهُم بِٱلْعَذَابِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ (الزخرف:٤٨)، فمن اهتدى لقانون التعامل مع الأزمة، فراجع نفسه، ولم يتكبر عن الحق، عرف كيف يحول المحنة إلى منحة.

ومعرفة القوانين لإدارة الأزمة يستلزم الأخذ بالأسس، التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة القائمة على الملاحظة واكتشاف السنن الاجتماعية، التي أودعها الله في خلقه، مع تفعيل البعد الديني، الذي يمكن الإنسان من الصمود ومواجهة الأزمة بيقين أن مع العسر يسراً، وهذا ما يستدعي دراسة إدارة الأزمات في المصادر التراثية لنرى كيف جمعت بين الإيمان والملاحظة باعتبارهما طريقين متلازمين للحقيقة لا ينفك أحدهما عن الآخر. ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة في تفعيل الأزمات والاستفادة منها، وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله،

مع الإفادة من الخــبرات الاجتماعية، كمـــا في خبرة ســـلمان الفارســـي، رضي الله عنه، يوم الأحزاب.

فالثقة بالله تعالى مكّنت الصحابة من الصمود في معركة كانت في حقيقتها معركة إرادة أكثر منها معركة مواجهة، والإفادة من خبرة ســـلمان الفارســـي، رضي الله عنه، في حفر الخندق كانت ذات أثر فاعل في تمكين المـــسلمين مـــن الصمود، وهذا المثال يكشف بوضـــوح عن أهمية بناء أنموذج إداري متـــكامل لا يعتمد على الإيمان وحده؛ لأنه نوع من التواكل، ولا يُضيع الإيمان ويفرط فيه لحاجة النفس للشعور بمدَد خالقها لتتمكن من مواجهة أزمة تبدو فوق قـــدرتها، وغزوة الأحزاب أنموذج لذلك: ﴿إِذْ جَآءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ ٱلْأَبْصَـٰرُ وَبَلَغَتِ ٱلْقُلُوبُ ٱلْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِٱللَّهِ ٱلظُّنُونَا۠ ﴿١٠﴾ هُنَالِكَ ٱبْتُلِىَ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا۟ زِلْزَالًا شَدِيدًا ﴿١١﴾ وَإِذْ يَقُولُ ٱلْمُنَـٰفِقُونَ وَٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ مَّا وَعَدَنَا ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥٓ إِلَّا غُرُورًا ﴿١٢﴾ وَإِذْ قَالَت طَّآئِفَةٌ مِّنْهُمْ يَـٰٓأَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَٱرْجِعُوا۟ ۚ وَيَسْتَـْٔذِنُ فَرِيقٌ مِّنْهُمُ ٱلنَّبِىَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِىَ بِعَوْرَةٍ ۖ إِن يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا ﴿١٣﴾ وَلَوْ دُخِلَتْ عَلَيْهِم مِّنْ أَقْطَارِهَا ثُمَّ سُئِلُوا۟ ٱلْفِتْنَةَ لَـَٔاتَوْهَا وَمَا تَلَبَّثُوا۟ بِهَآ إِلَّا يَسِيرًا ﴿١٤﴾ وَلَقَدْ كَانُوا۟ عَـٰهَدُوا۟ ٱللَّهَ مِن قَبْلُ لَا يُوَلُّونَ ٱلْأَدْبَـٰرَ ۚ وَكَانَ عَهْدُ ٱللَّهِ مَسْـُٔولًا﴾ (الأحزاب: ١٠-١٥)، وتلحظ من مواقف الناس، كما ذكرت الآية، أن مرض القلوب كان أخطر اختراق في مواجهة الأزمة، والقلوب لا تطمئن ولا تقر إلا بذكر الله تعالى.

وعليه، فإن اهتمام الإداري بالبناء الإيمـاني والقيمـي للمـوظفين في المؤسسة من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة، ويمكنها من المحافظة علـى الممتلكات وزيادة الأرباح ومواجهة الأزمات بثقة وطمأنينة، ولعـل مـن المناسب أن يخصص الإداري دورات تثقيفية إيمانية لموظفيه، وأن يجعـل في المؤسسة مكاناً لائقاً للصلاة فيه؛ لأن هذه اللفتات الإيمانية مهمـة لفاعليـة العمل بشرط إدارة العمل على نحو علمي.

وهذا العلم حديث نسبياً، يعتمد التجربة والملاحظة و«الأخذ بشروط السياسة الممازجة لشروط الدين»[1]، والإفادة من خبرات الأمم، كما قلت سابقاً، ومن القصص المعبرة في موضوع إدارة الأزمة قصة «أرميس هنـري شيكلتون» مكتشف القارة القطبية الجنوبية عام ١٩١٤م، وهي من القصص الشهيرة في إدارة الأزمات في التاريخ.

فقد أبحر شيكلتون بسفينته متوجهاً نحو القارة القطبية علـى أمـل أن يتمكن من عبور القـارة سيراً على الأقدام، و لم يتمكن من الوصول إلى البر إذ اصطدمت سفينته بالثلج وعلقت به، وبقي هو وطاقمه على هذا الحـال لعدة شهور، ثم حدثت الأزمة الثانية حين غرقت السفينة تاركة شـيكلتون وطاقمـه المكون من ٢٧ فرداً على بعد ١٢٠٠ ميل من الحـضارة علـى جليد طـاف على سطـح الماء ولا يوجـد معهم سوى قدر ضئيل جـداً

---

(١) أبو الحسن علي بن محمد الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، ص٢٦.

من الإمدادات.. وتمكن من إنقاذ طاقمه واللجوء بهم إلى جزيرة قريبة باستخدام قوارب النجاة، وعلى الجزيرة قام شيكلتون بتقسيم طاقمه، حيث ترك عدداً من أفراد الطاقم على هذه الجزيرة تاركاً لهم قدراً محدوداً من الإمدادات وتوجه بباقي أفراد الطاقم على أحد قوارب النجاة إلى محطة لصيد الحيتان على بعد ٨٠٠ ميل في ساوث جورجيا، وتمكن شيكلتون بالفعل من إنقاذ طاقمه، و لم يفقد أياً من أفراده، على الرغم من الصعاب كافة، التي واجهته والتي مثلت تحدياً رئيساً لاحتمالات نجاته هو ذاته[1].

ومما ساعد شيكلتون على اجتياز الأزمة إنه لم يقرر لطاقمه ما الذي يتعين عليهم القيام به، بل جعلهم جميعا أطرافا في عملية اتخاذ القرار، وظل معنياً بشكل شخصي بكافة معطيات الأزمة، فصنع منهم فريقاً وتابع تنفيذ القرارات.

إن القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المجموعة وبالأخطار، التي تطرحها الأزمة، سواء أكانوا ركاب سفينة، أم عاملين في مؤسسة، أم أفراداً في مجتمع، وشحذ واستنفار الطاقات

---

(١) إدارة الأزمات.. الفن الصعب، مجلة الجزيرة، عدد ٢٩ أكتوبر، ٢٠٠٢م. نسخة إلكترونية على الموقع www.al-jazirah.com.sa/magazinc بتاريخ ١٥-٢-٢٠٠٨م.

من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، أحد الخطوات الفاعلة في إدارة الأزمة بنجاح، وهذا ما نجده في قصة شيكلتون.. ومما ساعد شيكلتون على النجاح أنه كان واثقاً من قدرة فريقه على النجاح بشكل جماعي، بما شكل مصدر إلهام لكل فرد من أفراد طاقمه للقيام بأشياء كانوا يتصورون أنها ليست في الإمكان.

وتعد هذه الخطوات الثلاث:

- الثقة بالقدرات،
- وتكوين فريق عمل،
- وأن تكون القيادة مصدر إلهام،

ذات أثر فاعل في تمكين المؤسسات من اجتياز ما يمر بها من أزمات.. ولعل هذا يساعدنا على الكشف عن الحكمة مما بثه القرآن فينا من معان تبشر بأنّ مع العسر يسراً، حتى قال ابن عباس، رضي الله عنهما: «لا يغلب عسر يُسرين». إن هذه التوجيهات الإيمانية في غاية الأهمية لتمكين كل مؤسسة ودولة من اجتياز ما يمكن أن تمر به من أزمات، وذلك بأن تبني فكرها على أنّ في داخل الأزمة فرصة للنجاة لمن صبر، وتدَبر، واستعان بالله، فمن صبر ظفر، وبهذا ندرك أن المفاهيم الإيمانية ليست مفاهيم ميتافيزيقية، لا صلة لها بالواقع المعيش، إنما هي القاعدة الفكرية والقيمية، التي تبنى على أساسها المؤسسات الناجحة.

وعلى الرغم من صعوبة أن يواجه أي فرد موقفاً عصيباً فإن تجارب من اجتازوا الأزمات بنجاح تشكل أنموذجاً يقتدى بـــه في مواجهـــة لحظـــات التحدي التي تمثلها الأزمات[1].

والأزمة قد تكون تحولاً إلى الأسوأ ونتائجها سلبية، كما أنها قد تكون تحولاً إلى الأحسن، ولها نتائج إيجابية ونافعة، كما قال ســـبحانه: ﴿فَعَسَىٰٓ أَن تَكۡرَهُواْ شَيۡـٔٗا وَيَجۡعَلَ ٱللَّهُ فِيهِ خَيۡرٗا كَثِيرٗا﴾ (النـــساء:١٩)، وهذا يعتمد على كيفية إدارة الأزمة وكيفية التعامل معها.

---

(١) إدارة الأزمات.. الفن الصعب، موقع إلكتروني، كنانة أون لاين.

# الفصل الأول

# دراسة نظرية لفن إدارة الأزمة

## المطلب الأول

## مفهوم إدارة الأزمة.. ولماذا تحدث الأزمة؟

### أولاً: تعريف الإدارة:

الإدارة في جذرها اللغوي تعني جعل الشيء يدور، ومن استعمالها بهذا المعنى ما جاء في صحيح مسلم بـاب: «اسْـتِحْبَابِ إِدَارَةِ الْمَـاءِ وَاللَّـبَنِ وَنَحْوِهِمَا عن يَمِينِ الْمُبْتَدِئِ»[1]، وكذا نقول: أدار الرحى، أي حركها[2]، وأدار المحركُ العجلةَ أي جعلها تدور، ثم أُطلق وصف الإدارة على تحريـك جهد جماعي نحو هدف وذلك للعلاقة التلازمية بين التحريـك والـدوران، ففي «الأم» للشافعي: «وَيُعْطَى أَعْوَانُ إِدَارَةِ والي الصَّدَقَةِ بِقَدْرِ مَعُونَـاتِهِمْ عليها وَمَنْفَعَتِهِمْ فيها»[3]، ومن عبارات المالكية: «التجارة على ثلاثة أنواع: إدارة واحتكار وقراض، فأما المدير فهو الذي يبيـع ويـشتري ولا ينتظـر وقتاً... وأما غير المدير وهو الذي يشتري السلع وينتظر بها الغلاء»[4].

---

(١) صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، ١٦٠٣/٣.

(٢) العيني، عمدة القاري (بيروت: دار إحياء التراث العربي، د.ت) ٢١/ص٢٠.

(٣) الإمام الشافعي، محمد بن إدريس، الأم (بيروت: دار المعرفة) ٧٢/٢.

(٤) ابن جزي، القوانين الفقهية (د.ت) ص٧٠.

والإدارة في الاصطلاح: استخدام جهد مشترك لتحريكه نحو تحقيق هدف موحد[1].

فالإدارة تفترض وجود جهد مشترك، فلا يوصف العمل الفردي بصفة الإدارة؛ إذ المدير يتولى تنفيذ الأهداف عن طريق فريق العمل يوجههم. كما أن الإدارة تتعامل مع الناس، فلا يوصف التعامل مع الآلات والجمادات بأنه عمل إداري إلا إذا كان له صلة بالناس، ويريد توجيه جهودهم نحو هدف ما.

وعملية الإدارة هي تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الهدف بتوجيه فريق العمل نحو الهدف، وإعداد الكوادر المؤهلة للتنفيذ، ثم التدبير للتنفيذ.

## ثانياً: تعريف الأزمة:

الأزمة في لغة المعجم هي الشدة[2]، يقال: أزم العام اشتد قحطه[3]، وتطلق الأزمة على فترات القحط وشح الموارد، كما تطلق على المصائب والابتلاءات ومن ذلك قولهم: «وعلى قدر الأزمات يأتي الفرج»[4].

---

(١) ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية (دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧م) ص٧.

(٢) ابن منظور، لسان العرب (بيروت: دار صادر) ٢١٣/١.

(٣) الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ١٣٩٠/١.

(٤) أبو الحسن، علي بن أحمد السبتي الأموي، تنزيه الأنبياء عما نسب إليهم حثالة الأغبياء (لبنان: دار الفكر المعاصر، ١٩٩٠م) ص١٢٦.

استخـــدم الصينيون منذ قرون الكلمة «weiji» تعـــبيراً عـــن لفـــظ الأزمـــة، وهي كلمة مركبة تتضمن معنيين هما: الفرصة والخطر، بمعـــنى أن أي أزمة تنطـــوي على خطر يجب تجنبه، كما أنـــها تنطوي على فرصـــة يجب استغلالها[1].

وتعرّف الأزمة في المصطلح الإداري، بالنظر إلى آثارها[2]، بأنها: تهديدٌ خطيرٌ يمكن أن يعصـــف بأهـــداف وقيم ومعتقـــدات وممتـــلكات الأفراد أو المنظمات والدول، سواء أكان الخطر متوقعاً أم غير متوقـــع[3]. وصـــور الأزمات متعددة متنوعة فمنها الهرج والمرج، حيث يختل النظام في المجتمـــع، وتزول قدرة المؤسسات القضائية والأمنية والاجتماعية على الضبط والسيطرة بسبب فتنة تتسم بالفجائية والتعصب[4] -غير أن مصطلح الأزمة أوسع دلالة من مصطلح الهرج والمرج- ومنها الأزمات المالية الناتجة عن نقص في السيولة، أو انعدام الثقة في المؤسسات المالية، لأسباب متنوعة ومتعددة.

---

(١) انظـــر: Steven Fink: Crisis Management :American Management Association_1986: P1/ والبريدي، عبد الله عبد الرحمن، الإبداع يخنق الأزمـــات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات (الرياض: بيت الأفكار الدوليـــة للنـــشر والتوزيـــع، ١٤١٩هـ) ص٢١.

(٢) يعد هذا التعريف عند المناطقة من التعريف بالرسم أي بالأثر، لا بالحد، والتعريـــف يكون بالرسم وبالحد.

(٣) محسن الخضيري، إدارة الأزمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م) ١١٣.

(٤) انظر مجلة العربي، مقال أسود الزبد، للدكتورة هالة فؤاد، وهو يمثل دراسة حالـــة لثورة المهمشين، الكويت، عدد أغسطس ٢٠٠٨م، ص٦٢.

وكذا فإن تخبيب المرأة على زوجها بشكل مؤسسي، حيث تقوم مؤسسات على إفساد العلاقة بين الزوجين، كالحركات الأنثوية المتطرفة «feminist» مستغلة عملها تحت مظلة الأمم المتحدة للضغط على الدول لتعديل تشريعاتها بما ينسجم مع الرؤية الليبرالية للأسرة، كما تعمل على تعديل قوانين الأحوال الشخصية في البلاد العربية لتنسجم مع الرؤية الليبرالية للأسرة، التي تعترف بأشكال متنوعة لا تقتصر على العلاقة بين رجل وامرأة بل تشمل العلاقات المثلية والأمهات العزباوات «Single Mothers»، كل هذه المقترحات يمكن أن توصف بأنها أزمة على مستوى المجتمع؛ لأنها تعصف بأهداف الزوجين لإنشاء أسرة مستقرة، كما أنها تؤدي إلى خلل في النظام الاجتماعي كله.

وكذا فإن عجز الموازنة وعدم قدرتها على تلبية موارد للصرف على النفقات يوصف بأنه أزمة.

وحركة البغي والتمرد على الدولة، التي تستبيح القتل وحمل السلاح توصف بأنها أزمة على مستوى الدولة؛ لأنها تعصف بقيم الأخوة داخل المجتمع.

وارتفاع حرارة الأرض بشكل مطرد بما يهدد بانتشار الأوبئة والأمراض يوصف بأنه أزمة يطلق عليها أزمة الاحتباس الحراري[1]. وهكذا

(١) انظر مجلة العربي، الكويت، عدد يونيو ٢٠٠٨م، ص١٥٨، وهي ناتجة عن انبعاث غازات الدفيئة من باطن الأرض، ويمكن أن يؤدي هذا الارتفاع المستمر في الحرارة إلى انتشار الأوبئة وذوبان الجليد وارتفاع مناسيب البحار.

فإن مفهوم الأزمة أوسع دلالة من بعض استعمالاته المقتصرة على الجانب الاقتصادي المالي مثلاً.

كما توصف الأزمة بأنها لحظة حرجة، لما قد يترتب عليها من تحول مصيري في حياة الأفراد أو المؤسسات أو الدول، وغالباً ما تتزامن مع عنصر المفاجأة، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها بشكل شرعي وقانوني وليس بقرارات عنيفة أو ارتجالية[1].

وتعرف الأزمة أيضاً، باعتبار الوصف الغالب، بأنها: أمر غير متوقع الحدوث، يشوش الذهن، ينبئ بحدوث تغيير حاسم ووشيك.

## ثالثاً: التعبير القرآني عن الأزمة:

عبّر القرآن الكريم عن الأزمة بلفظ «الفتنة»، وللفتنة بعض خصائص الأزمة. فهي تعصف بالمؤسسة، تهدد القيم، كما قوله تعالى: ﴿وَٱتَّقُواْ فِتۡنَةً لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنكُمۡ خَآصَّةًۖ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ﴾ (الأنفال:٢٥)، وهنا يشير القرآن إلى خصائص الأزمة، وأنها لا تقتصر على الذين ظلموا بل تعصف بالجميع، وهذا مقارب لما يعبر عنه علماء الإدارة من أن الأزمة تشكل تهديداً لقيم المؤسسة وممتلكاتها، كما تكشف الآية الكريمة أن الأزمات تنشأ عن خلل في النظام؛ إذ سياق الآية جاء ضمن الدعوة

---

(١) فن إدارة الأزمات، جريدة الصباح، محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات (دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠١م) ص٩.

للاستجابة لله والرسول والتحذير من سلوك الذين ينقضون عهدهم في كل مرة، قال تعالى: ﴿إِنَّ شَرَّ ٱلدَّوَآبِّ عِندَ ٱللَّهِ ٱلصُّمُّ ٱلْبُكْمُ ٱلَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ ۝ وَلَوْ عَلِمَ ٱللَّهُ فِيهِمْ خَيْرًا لَّأَسْمَعَهُمْ ۖ وَلَوْ أَسْمَعَهُمْ لَتَوَلَّوا۟ وَّهُم مُّعْرِضُونَ ۝ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱسْتَجِيبُوا۟ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ ۖ وَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ ٱلْمَرْءِ وَقَلْبِهِۦ وَأَنَّهُۥٓ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ ۝ وَٱتَّقُوا۟ فِتْنَةً ....إلى آخر الآيات﴾ (الأنفال:٢٢-٢٥)، وفي هذا إيماء إلى ارتباط الفتن بما حذر منه القرآن الكريم من نقض العهود.

كما عبر القرآن عن الأزمة بلفظ «المصيبة» فمن ذلك قوله تعالى: ﴿أَوَلَمَّآ أَصَٰبَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَٰذَا ۖ قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ﴾ (آل عمران:١٦٥)، فالهزيمة في المعركة هي أزمة تحتاج إلى إدارة لتجاوز آثارها، وأول خطوات المعالجة الصحيحة الاعتراف بالخطأ وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، وهذا ما تُوجه إليه الآية الكريمة.

ومن استعمالات القرآن الكريمة للفظ المصيبة بمعنى مرادف للأزمة اصطلاحاً قوله تعالى: ﴿وَبَشِّرِ ٱلصَّٰبِرِينَ ۝ ٱلَّذِينَ إِذَآ أَصَٰبَتْهُم مُّصِيبَةٌ قَالُوٓا۟ إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّآ إِلَيْهِ رَٰجِعُونَ﴾ (البقرة:١٥٥-١٥٦)، وهو توجيه مهم لمواجهة الأزمة أثناء حدوثها لنتمكن من الخروج منها واحتواء الضرر، والسيطرة على آثار الأزمة بعد حدوثها واستعادة النشاط والفاعلية.

## رابعاً: استعمال لفظ الأزمة في كتب الحديث النبوي:

استعملت كلمة الأزمة في السنة النبوية بمعنى الشدة، وهي تطلق على سنوات القحط والجوع والضائقة المالية، وهي بهذا المعنى قد لا تدخل في مفهوم الأزمة، بالمصطلح الإداري.

ومن استعمالات الأزمة في السنة:

١- ورد لفظ الأزمة في سيرة النبي ﷺ، من ذلك ما روي من أنه كان من نعم الله على علي بن أبي طالب، رضي الله عنه، وما صنع الله له وأراده به من الخير أن قريشاً أصابتهم أزمة شديدة، وكان أبو طالب في عيال كثير، فقال رسول الله ﷺ لعمه العباس، وكان من أيسر بني هاشم: «**يا أبا الفضل، إن أخاك أبا طالب كثير العيال وقد أصاب الناس ما ترى من هذه الأزمة، فانطلق بنا إليه نخفف عنه من عياله، آخذ من بنيه رجلاً وتأخذ أنت رجلاً فنكفلهما عنه**، فقال العباس: نعم. فانطلقا حتى أتيا أبا طالب فقالا: إنا نريد أن نخفف عنك من عيالك حتى تنكشف عن الناس ما هم فيه، فقال لهما أبو طالب: إذا تركتما لي عقيلاً فاصنعا ما شئتما، فأخذ رسول الله ﷺ علياً فضمه إليه، وأخذ العباس جعفراً فضمه إليه، فلم يزل عليّ مع رسول الله ﷺ حتى بعثه الله نبياً، فاتبعه وصدقه، وأخذ العباس جعفراً، ولم يزل جعفر مع العباس حتى أسلم واستغنى عنه»[1].

---

(١) الحاكم النيسابوري، محمد بن عبد الله، المستدرك على الصحيحين، تحقيق مصطفى عبد القادر عطا (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٠م) برقم ٦٤٦٣، ٣/٦٦٦.

٢- ومن استعمالات الأزمة أيضاً ما ورد «عن سعيد بن يسار قال: رأيت رجلاً من جهينة لم أر رجلاً قط أعظم منه ولا أطول منه، فقال أتيت النبي ﷺ في أزمة أو لزبة أصابت الناس، فقال رسول الله ﷺ: **توزعوهم**، فكان الرجل يأخذ بيد الرجلين، وكان القوم يتحاموني لما يرى من عظمي وطولي، فأخذ رسول الله ﷺ بيدي إلى منزله فحلب لي شاةً فشربت لبنها، ثم حلب لي أخرى فشربت لبنها، ثم حلب لي أخرى فشربت لبنها، حتى حلب لي سبعاً، قال: فذهبت فلما كان من الغد أسلمت، ثم جئت ثم حلب لي شاةً واحدة فشبعت ثم رويت، فقلت: والله يا رسول الله ما شبعت قط ولا رويت قبل اليوم، فقال: **المؤمن يشرب في معي والكافر يشرب في سبعة أمعاء**»[1].

٣- ووردت نصوص اشتهرت على ألسنة الناس، وهي أحاديث موضوعة، مثل ما روي علي بن أبي طالب، رضي الله عنه، قال: كان رسول الله ﷺ يقول: «اشتدي أزمة تنفرجي»[2]، والحديث موضوع من جهة السند، غير أنه في علم الإدارة صحيح المعنى؛ لأنه يتضمن معنى مطلوباً، وهو ثقة الإداري بأن داخل الأزمة فرصة للنجاة لمن تدبر فيها؛ وعليه ينبغي أن نتعلم كيف نواجه الأزمة برباطة جأش.

---

(١) حمد بن عمرو أبو بكر الشيباني، الآحاد والمثاني، تحقيق باسم الجوابرة (الرياض: دار الراية، ١٤١١هـ-١٩٩١م) ٥٧/٥.

(٢) مسند الشهاب، ٤٣٦/١ برقم ٤٨٩: وهو حديث موضوع، انظر كشف الخفاء، برقم ٣٦٦.

٤- وعن الأحنف بن قيس قال: «ما سمعت بعد كلام رسول الله ﷺ أحسن من كلام أمير المؤمنين علي حيث يقول: إن للنكبات نهايات، لا بد لكل أحد إذا نكب من أن ينتهي إليها، فينبغي للعاقل إذا أصابته نكبة أن ينام لها حتى تنقضي مدتها، فإن في دفعها قبل انقضاء مدتها زيادة في مكروهها»(١).

وحمل الكلام على ظاهره غير مقبول من الناحية الإدارية؛ لأن شأن الأزمة أن تضعنا أمام لحظة حرجة: إما أن ننطلق وإما أن ننكسر، فالسكون لها تصرف إداري خاطئ؛ ويمكن تفسير هذا الكلام من الناحية الإدارية على النحو التالي: الأزمة تمر بمراحل أربع: تبدأ بالتكوين، ثم النمو والاتساع ثم الانحسار والاختفاء(٢)، وهذا لا يحصل من غير إدارة، ولا يحصل بأن ننام عنها، إلا أن يفهم كلام الأحنف على أنه أحد أشكال التعامل مع الأزمة لحظة انفجارها بأن نستوعب مطالبها ونستجيب لها، كما لو حدث إضراب عمالي فلا بد من موقف مرن من الإدارة، بأن تطلب موعداً للتفاوض معهم؛ لتهدأ الأوضاع ثم تستمع لهم، ثم تعطيهم شيئاً من مطالبهم إلى أن تخف حدة الأزمة، وتعد طريقة لاحتواء الأزمة؛ وامتطاء الأزمة أحد الطرق الحديثة في إدارة الأزمة شرط أن يكون هذا الموقف عن وعي وبصيرة وتقدير للوضع، لا أن يكون عن غفلة وتناوم؛ لأن شأن الأزمة في المفهوم الإداري أنها قابلة للازدياد على نحو خطر لا يدرك آثاره إن لم نحسن إدارته(٣).

---

(١) كنز العمال، ٣/٣٠١.
(٢) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ١٢.
(٣) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ٣٠٧.

٥- وفي الحديث القدسي الشريف استعملت لفظة «الفتنة» للتعبير عن الأزمة، بالمعنى الإداري، كما بيَّن الحديث ما في الفتنة من تشويش للذهن، وهو أحد خصائص الأزمة: « قَالَ: إِنِّي لأَجِدُ نَعْتَ قَوْمٍ يَتَعَلَّمُونَ لِغَيْرِ الْعَمَلِ، وَيَتَفَقَّهُونَ لِغَيْرِ الْعِبَادَةِ، وَيَطْلُبُونَ الدُّنْيَا بِعَمَلِ الآخِرَةِ، وَيَلْبَسُونَ جُلُودَ الضَّأْنِ وَقُلُوبُهُمْ أَمَرُّ مِنَ الصَّبْرِ، فَبِي يَغْتَرُّونَ، أَوْ إِيَّايَ يُخَادِعُونَ، فَحَلَفْتُ بِي لأُتِيحَنَّ لَهُمْ فِتْنَةً تَتْرُكُ الْحَلِيمَ فِيهَا حَيْرَانَ»[١]، فترْكُ الحليم حيراناً هو بمعنى تشويش الذهن، وهو مطابق لما يذكره الإداريون في وصف آثار الأزمة بأنها حدث غير متوقع يشوش الذهن[٢]، وتعد الأوصاف التي جاء ذكرها في الحديث من قسوة القلب، وطلب الدنيا بعمل الآخرة، بمثابة إشارات إنذار مبكر تستدعي المعالجة السريعة للنظام التعليمي، القيمي لتفادي حدوث الأزمة.

## خامساً: تعريف إدارة الأزمة؟

تعرف إدارة الأزمة بأنها التخطيط للأزمة بأسلوب علمي للتحول نحو وضع أفضل[٣].

وهي العملية الإدارية المستمرة المستندة إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، ثم تعبئة الموارد المتاحة وحشدها لمنع الأزمة، بعد دراسة كلفة الهدف، قيمياً

---

(١) أخرجه الدارمي، كتاب المقدمة؛ انظر سنن الدارمي (بيروت: دار الكتاب العربي، ١٤٠٧هـ) ١/١٠٢، وانظر تفسير ابن أبي حاتم، (صيدا: المكتبة العصرية) ٢/٣٦٤.

(٢) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ١١٣.

(٣) مختارات بميك (إعداد)، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، ص١٧.

ومادياً، واختيار العلاج الذي يحقق أقل ضرر، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل كلفة، ثم دراسة أسباب الأزمة للاعتبار ومنع تكرارها، ومحاولة الاستفادة من الأزمة لقلب الخسائر إلى إيجابيات[1].

وتعرف أيضاً بأنها: علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضاً: إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها[2].

وإدارة الأزمة تقتضي التعامل العلمي مع الأزمة عبر مجموعة خطوات، منها ما يكون قبل نشوء الأزمة، ثم أثناء وقوعها، وبعد وقوعها، وهو ما نعرضه تالياً.

## سادساً: أقسام الأزمات باعتبارات متعددة:

تقسم الأزمات باعتبارات متعددة؛ فمن حيث مصدرها تقسم إلى أزمات داخلية وخارجية، فالداخلي ما كان من داخل المؤسسة ومن طبيعة العمل فهو مستكن فيه، إلى أن يأتي وقت يظهر فيه، كتمرد الموظفين في المؤسسة مثلاً؛ والخارجي كالزلازل الطبيعية أو وجود قوى خارجية تدعم الأزمة.

---

(١) انظر محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٤١.

(٢) هناء يماني، دور القائد المسلم في إدارة الأزمات، ص١، WWW.SAAID.NET، فن إدارة الأزمات، جريدة الصباح.

ومن حيث حجمها: كبيرة وصغيرة؛ ومن حيث استمراريتها: مؤقتة ومستمرة؛ ومن حيث المسبب: طبيعية أو من صنع الإنسان؛ ومن حيث المستوى: دولي وإقليمي ومحلي، ومجموعات وأفراد، وهكذا[1].

وهناك أزمات على مستوى الدول، مثل تمرد مجموعة من مواطني الدولة، أو مواجهة الدولة لعدوان غير متوقع.

## سابعاً: أسباب الأزمة[2]:

للأزمة مقدمات وجو حاضن تعد بمثابة الأسباب والشروط للأزمة، فمن أخذ بأسبابها نال نتائجها، ومن تجنب أسباب الأزمة نال النجاة منها: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعۡمَلُونَ﴾ (الأنعام:١٣٢).

والبحث في أسباب الأزمة يدخل في عموم قوله تعالى: ﴿قُلۡ سِيرُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَٱنظُرُواْ كَيۡفَ بَدَأَ ٱلۡخَلۡقَۚ ثُمَّ ٱللَّهُ يُنشِئُ ٱلنَّشۡأَةَ ٱلۡأٓخِرَةَۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ﴾ (العنكبوت:٢٠)، فإذا كان البحث في الحفريات يكشف لعلماء الطبيعة كيف نشأت الحياة وارتقت فإن لفظ الخلق عام يشمل خلق الإنسان وخلق الأزمات؛ وفي الآية دلالة على أن التدبر في كشف القوانين يحتاج إلى سير في الأرض «والسير في الأرض يفتح العين والقلب على المشاهد الجديدة التي لم تألفها العين و لم يملها القلب. وهي لفتة

---

(١) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص١٢.

(٢) محمد فتحي، الخروج من المأزق، ص١٩-٢٧، ماجد الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول (عمان: زهران للنشر، د.ت) ص٩٦.

عميقة إلى حقيقة دقيقة. وإن الإنسان ليعيش في المكان الذي ألفه فلا يكاد ينتبه إلى شيء من مشاهده أو عجائبه؛ حتى إذا سافر وتنقل وساح استيقظ حسه وقلبه إلى كل مشهد، وإلى كل مظهر في الأرض الجديدة»[1]، فطول مجاورة الأخطاء يؤدي إلى أن تألفها النفس ولا تعود تراها، ولذا حتى نكتشف الأزمة فإننا نحتاج إلى تفكر بعقلية المتدبر، السائر في الأرض يكتشف كل جديد، ويتعلم العلاقات بين الأشياء، لإدراك أسباب الأزمة والمؤشرات التي سبقتها و لم نتنبه لها.

وأسباب الأزمة والنجاة منها من السنن الإلهية، والقوانين الاجتماعية تجري على المسلم وغير المسلم، وهي أشبه بقوانين الفيزياء كقانون الجاذبية، وقوانين الطاقة وغيرها، وإحاطة الإداري بها ضروري، وهي للإداري المسلم في موقع الدعوة أو المؤسسات الإسلامية أشد حاجة لخطورة الآثار المترتبة على فوتها.

وتعد الإحاطة بأسباب الأزمة من شروط التأهل للاستخلاف، لصلتها الوثقى بمفهوم الإحاطة، الذي نص على اعتباره رسولُ الله ﷺ بقوله: «**وإن دين الله لن ينصره إلا من أحاطه من جميع جوانبه**»[2]، ومقتضى الإحاطة الوعي للسنن الكونية المساعدة على نجاح أو فشل المتصدي للأحكام الشرعية.

---

(1) سيد قطب، في ظلال القرآن، عن المكتبة الشاملة، نسخة إلكترونية.

(2) ابن حبان، السيرة النبوية، وأخبار الخلفاء الراشدين، تصحيح عزيز بك (بيروت: مؤسسة الكتب الثقافية، ١٩٨٧م) ص١٠١؛ وللتوسع في هذا الشرط، انظر بحث: منهج ابن خلدون في التعاطي مع النصوص الشرعية، إسلامية المعرفة، عدد٥١، شتاء ٢٠٠٨م، ص٢٠٣.

## ومن أسباب الأزمة:

### ١- نقص المعلومة وسوء الفهم:

بما يؤدي إلى إصدار قرارات قبل تبين حقيقة الحكم، وقد ذم القرآن من يتخذ القرار قبل أن يحيط علماً بالمسألة، ويتمكن من الموضوع، فقال متعجباً من حال كفار قريش: ﴿بَلْ كَذَّبُوا۟ بِمَا لَمْ يُحِيطُوا۟ بِعِلْمِهِۦ وَلَمَّا يَأْتِهِمْ تَأْوِيلُهُۥ﴾ (يونس:٣٩)، قال ابن عاشور: «فهُم قد كذّبوا قبل أن يختبروا، وهذا من شأن الحماقة والجهالة»[1]، فأدى بهم نقص المعلومة وعدم الإحاطة إلى اتخاذ قرارات خاطئة في قضية مصيرية.

وتعد المعلومة من أهم ما يعتمد عليه الإداري في اتخاذ القرارات، فنقصها سبب لأزمة، كما أن الحصول عليها مهم لإدارة الأزمة والوقاية منها[2].

ولأهمية المعلومة، حثّ القرآن الكريم على التعليم المستمر فقال سبحانه: ﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِى عِلْمًا﴾ (طه:١١٤)، ونبهت آيات سورة الكهف في قصة موسى والرجل الصالح إلى أهمية المعلومة في تجنب الأزمة كما في قصة السفينة: ﴿أَمَّا ٱلسَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَٰكِينَ يَعْمَلُونَ فِى ٱلْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَآءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا﴾ (الكهف:٧٩).

---

(١) الطاهر بن عاشور، التحرير والتنوير.

(٢) سيأتي الحديث عن أهمية المعلومة في كل مراحل إدارة الأزمة وهي: التنبؤ والاستشراف إلى الوقاية فالمعالجة والإفادة والتعلم.

كما أن الهدف من لقاء موسى، عليه السلام، مع الرجل الصالح هو طلب العلم؛ إذ تدل مناسبة القصة أن الله عاتب موسى حين تبعه رجل من أتباعه المعجبين به عَقيب خُطبة وعظَ بها قومه، فرقّت لها القلوب، وسالت منها العيون، « **فَسُئِلَ أَيُّ النَّاسِ أَعْلَمُ؟ فَقَالَ: أَنَا، فَعَتَبَ اللَّهُ عَلَيْهِ إِذْ لَمْ يَرُدَّ الْعِلْمَ، إِلَيْهِ فَأَوْحَى اللَّهُ إِلَيْهِ إِنَّ لِي عَبْدًا بِمَجْمَعِ الْبَحْرَيْنِ هُوَ أَعْلَمُ مِنْكَ**»[1]. وفي القصة عبرة للقيادات الإدارية تحذرهم من الشعور بكمال المعرفة فيرفضون السماع للآخر، أو الاستماع للمخالف؛ لأن هذا السلوك سبب لدخول الإدارة في أزمة.

والمتأمل في سيرة النبي ﷺ يجد نماذج تلفت النظر لمتابعة النبي ﷺ لأخبار قريش، فتشير كتب السيرة عن مناسبة معركة بدر أن الرسول ﷺ أخبر أصحابه أن عيراً لقريش قادمة من الشام: «لما سمع رسول الله ﷺ بأبي سفيان مقبلاً من الشام ندب المسلمين إليهم، وقال: **هذه عير قريش فيها أموالهم، فاخرجوا إليها لعل الله ينفلكموها**، فانتدب المسلمون، فخف بعضهم وثقل بعضهم»[2]، وهذا يكشف عن متابعة النبي، عليه الصلاة والسلام، للحركة الاقتصادية للعدو، ومتابعة لموعد وصولها وخط سيرها، وفي الوقت نفسه كان أبو سفيان يهتم بجمع «المعلومات».. وكان حين دنا من

---

(١) أخرجه البخاري.

(٢) بدر الدين لشبلي، آكام المرجان (مصر: مكتبة القرآن) ص٢٩١.

الحجاز يتجسس الأخبار ويسأل من يلقى من الركبان حتى قيل له: إن محمداً ﷺ قد استنفر أصحابه لك، فحذر عند ذلك، فاستأجر ضمضم ابن عمرو الغفاري فبعثه إلى مكة وأمره أن يأتي قريشاً ويستنفرهم إلى أموالهم ويخبرهم أن محمداً ﷺ عرض لها في أصحابه، فخرج ضمضم سريعاً إلى مكة فصرخ ببطن الوادي واقفاً على بعيره وقد جدع بعيره وحول رحله وشق قميصه يقول: «يا معشر قريش، اللطيمة اللطيمة، أموالكم مع أبي سفيان قد عرض لها محمد ﷺ في أصحابه لا أرى أن تدركوها، الغوث الغوث. فتجهز الناس سراعاً فكانوا بين رجلين إما خارج وإما باعث مكانه رجلاً»[1].

وهنا تلاحظ أهمية المعلومة للطرفين، ثم لما هزمت قريش رصدت مال القافلة لمعركة قادمة تثأر لهزيمتها، وقد وصلت المعلومة للنبي ﷺ فيما يروي ابن سعد: قال ابن سعد: «وكتب العباس إلى رسول الله ﷺ بخبرهم كله، فأخبر رسول الله ﷺ سعد بن الربيع بكتاب العباس»[2]. فالمعلومة كما ترى مهمة، ومن يملك المعلومة يخفف الإضرار، ويتمكن من التصدي للأخطار.

---

(١) عبد الملك بن هشام، السيرة النبوية، تحقيق طه عبد الرؤوف سعد (بيروت: دار الجيل، ١٤١١هـ) ١٥٣/٣.

(٢) محمد بن سعد، الطبقات الكبرى (بيروت: دار صادر) ٣٧/٢.

## ٢- سوء الإدراك والتحليل[١]:

بحيث تصل المعلومة ولكن تفهم بشكل خاطئ. وعلاج الحالة يكون بالإحاطة علماً بالمسألة والتمكن منها، وقد ينشأ سوء الإدراك من خلل فكري وغياب الرؤية الكلية، أو حالة نفسية، أو اختلاف ثقافات.

ومن صور سوء الإدراك الناشئ عن خلل فكري ما نبه إليه الحديث النبوي في تحذيره من الفتن: «**يَخْرُجُ فِيكُمْ قَوْمٌ تَحْقِرُونَ صَلاتَكُمْ مَعَ صَلاتِهِمْ، وَصِيَامَكُمْ مَعَ صِيَامِهِمْ، وَعَمَلَكُمْ مَعَ عَمَلِهِمْ، وَيَقْرَءُونَ الْقُرْآنَ لا يُجَاوِزُ حَنَاجِرَهُمْ، يَمْرُقُونَ مِنْ الدِّينِ كَمَا يَمْرُقُ السَّهْمُ مِنْ الرَّمِيَّةِ، يَنْظُرُ فِي النَّصْلِ فَلا يَرَى شَيْئًا، وَيَنْظُرُ فِي الْقِدْحِ فَلا يَرَى شَيْئًا، وَيَنْظُرُ فِي الرِّيشِ فَلا يَرَى شَيْئاً، وَيَتَمَارَى فِي الْفُوقِ**»[٢]، ومعنى الحديث أنهم يقرأون ولكنهم لا يفقهون في قلوبهم، ولا يتكون لديهم رؤية لمقاصد القرآن الكلية، فربما تمسكوا بحديث واحد أو نص واحد وتركوا ما يفسره ويُبينه من مُخصص ومقيد، فهم يقرأون ولكن القرآن لا يتجاوز حناجرهم، فأدى بهم هذا التعامل التجزيئي مع النصوص إلى أن يكونوا سبب أزمة.. ويُشبه الحديث خروجهم من الدين بخروج سهمٍ شديد يخترق الطائر، ولا يُرى أثر دم الطائر على أجزاء السهم: النصل والقدح والريش

---

(١) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٦٩.

(٢) أخرجه البخاري، كتاب فضائل القرآن، انظر صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا (دمشق: دار ابن كثير، ١٩٨٧م) ٤/١٩٢٨.

ويتمارى الرامي في الفُوق وهو موضع السهم من الوتر. أي يتشكك: هل بقي فيها شيء من الدم؟ وهو تعبير يقصد به أن ارتباط هؤلاء القوم بحقيقة الدين غدا موضع شك[1].. وأدى هم هذا الخلل الفكري إلى عدم الإدراك لقيمة الأخوة وقيمة المحافظة على التراحم داخل المجتمع، فتجرأوا على دماء المسلمين، كما ورد في بعض الروايات.. فمنشأ الأزمة من عدم إدراك مقاصد النصوص على نحو كلي.

كما ينشأ سوء الإدراك عن حالة نفسية أو ذهنية، فالحالة النفسية للغضبان تجعله يدرك الوقائع على صورة مغايرة لما يدركها الإنسان في غير حالة الغضب، ومن هنا ينبغي تجنب اتخاذ القرارات في لحظات تشويش الذهن، ولذا قال الرسول ﷺ: «لاَ يَقْضِي الْقَاضِي بين اثْنَيْنِ وهو غَضْبَانُ»[2]، وفي الحديث أيضاً: «إِذَا استَشَاطَ السُّلْطَانُ، تَسَلَّطَ الشَّيْطَانُ»[3]؛ ذلك أن الغضب يمنع دقة التحليل، وتكون النتائج متأثرة بالحالة النفسية، وليست معتمدة على الحقائق الموضوعية، ومن هنا إذا تلهب السلطان وتحرق غضباً «تسلط الشيطان، أي تغلب عليه، فأغراه بالإيقاع بمن يغضب عليه حتى يوقع به فيهلك، فليحذر السلطان من تسلط عدوه

(١) ابن حجر، فتح الباري، ١٢/٢٩٠.

(٢) محمد بن ماجه القزويني، سنن ابن ماجه، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي (بيروت: دار الفكر) ٢/٧٧٦.

(٣) أخرجه أحمد، كتاب مسند الشاميين؛ مسند أحمد، برقم ١٨٠١٣، ٤/٢٢٦، قال شعيب الأرناؤوط: إسناده ضعيف لجهالة حال محمد بن عطية.

عليه، فيستحضر أن غضب الله عليه أعظم من غضبه، وأن فضل الله عليه أكبر، وكم عصاه وخالف أمره ولم يعاقبه، ولم يغضب عليه، وليرد غضبه ما استطاع، ويتيقظ لكيد الخبيث فإنه له بالمرصاد»[١].

ويُفهم من الحديث أن السلطان لا يعاقب من استحق العقوبة حتى يتروى ويزول سلطان غضبه؛ لئلا يقدم على ما ليس بجائز، ولهذا شُرع حبس المجرم حتى ينظر في جرمه، ويكرر النظر، فقد قال بعض المجتهدين: ينبغي للسلطان تأخيرُ العقوبة حتى ينقضي سلطان غضبه، وتعجيلُ مكافأة المحسن، ففي تأخير العقاب إمكان العفو، وفي تعجيل المكافأة بالإحسان المسارعة للطاعة»[٢].

ومن أسباب عدم الإدراك الناشئ عن اختلاف الثقافات ما حصل مع عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، في طريقه لاستلام بيت المقدس، فلما وصل «أذرعات» وقف في طريقه المهنئون يقدمون أنواعاً من اللهو، وكان هذا عرفاً لأهل تلك البلاد يقدمون الاحتفالات بين يدي الملوك قُبيل توقيع الصلح، ولم يدرك عمر في البداية دلالة هذه الألعاب فأمر بردهم فنبهه أبو عبيدة، رضي الله عنه، إلى دلالته، وأن ردهم يُفهم من جانبهم على أنه يضمر شراً نحوهم، فشكر عمر لأبي عبيدة، رضي الله عنهما، صنيعه، وقال: فعمر وآل عمر بأمر أبي عبيدة.

---

(١) انظر عبدالرؤوف المناوي، فيض القدير (مصر: المكتبة التجارية الكبرى، ١٩٥٦م) ٢٧٥/١.

(٢) المناوي، فيض القدير، ٢٧٥/١.

وفي هذا يقول القلقشندي: عن عبد الله بن قيس الهمداني قال: كنت فيمن تلقى عمر بن الخطاب مقدمه الشام والجابية، نريد قسم ما فتحنا من الأرَضين، قال: فتلقيناه خلف أذرعات مع أبي عبيدة بن الجراح، قال: فبينما هو يساير أبا عبيدة إذ لقيه المقلسون من أهل أذرعات فأنكرهم عمر وأمر بردهم، فقال أبو عبيدة: إنها بيعة الأعاجم، فإنك إن تمنعهم من هذا يرون أن في نفسك نقضاً لعهدهم، فقال عمر: دعوهم، عمر وآل عمر في طاعة أبي عبيدة[1].

وترى في النص السابق كيف كان عدم إدراك عمر، رضي الله عنه، لدلالة الفعل بسبب اختلاف الثقافات والعادات سبباً في اتخاذ موقف رافض، فلما أدرك دلالته تقبله.

## ٣- سوء التقدير، أو الإعجاب والاغترار بالقوة:

ويقصد بذلك أحد أمرين:

الأول: الاستخفاف بقوة الطرف الآخر؛ أو التصور أنه لن يتخذ إجراءً ضده؛ لأنه لن يجد عنه بديلاً.

الثاني: المغالاة في تقدير القوة الذاتية، والثقة الزائدة في النفس إلى حد غير منطقي، ومن شأن هذا السلوك أن يؤدي إلى عدم التخطيط الجيد بما يقود لأزمات، بقطع النظر أن كان الفريق مسلماً أم غير مسلم، فإذا اغتر غير المسلم واستخف بقوة الطرف الآخر فهو معرض لأزمة، وكذا لو أن

---

(١) ابن عساكر، تاريخ دمشق، ١١٧/٣٢؛ ابن سلام، الأموال، ٢٠٠/١.

المسلم استخف بقوة خصمه فهو معرض لأزمة، فهذه الأسباب الكونية تجري على المسلم وغيره، ولا يعد الإيمان عاصماً من حدوث الأزمة، كما يتضح في المثالين الآتيين:

**أ- ما حدث مع كفار قريش في غزوة بدر:**

فقد حملهم الغرور بقوتهم على الاستخفاف بغيرهم، فلم يُعِدّوا للمعركة بالتخطيط اللازم، وكان هذا من أسباب هزيمتهم، وقد نبه القرآن إلى أسباب هزيمة قريش، ودعا المسلمين إلى الحذر من هذه الأمراض الإدارية، فقال: ﴿وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّذِينَ خَرَجُوا۟ مِن دِيَـٰرِهِم بَطَرًا وَرِئَآءَ ٱلنَّاسِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ ﴿٤٧﴾ وَإِذْ زَيَّنَ لَهُمُ ٱلشَّيْطَـٰنُ أَعْمَـٰلَهُمْ وَقَالَ لَا غَالِبَ لَكُمُ ٱلْيَوْمَ مِنَ ٱلنَّاسِ﴾ (الأنفال:٤٧-٤٨).

وهذا الاغترار بالقوة يعود إلى عدم الفقه الإداري، وهو علة الهزيمة كما صرح القرآن في قوله تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِىُّ حَرِّضِ ٱلْمُؤْمِنِينَ عَلَى ٱلْقِتَالِ ۚ إِن يَكُن مِّنكُمْ عِشْرُونَ صَـٰبِرُونَ يَغْلِبُوا۟ مِا۟ئَتَيْنِ ۚ وَإِن يَكُن مِّنكُم مِّا۟ئَةٌ يَغْلِبُوٓا۟ أَلْفًا مِّنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ﴾ (الأنفال:٦٥)، والعبارة القرآنية: ﴿بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ﴾ نص واضح على أن علة الهزيمة عدم الفقه، ودلالة العبارة واسعة تتسع لما ذكره المفسرون من معان من أنهم يقاتلون على غير بصيرة[1]، أو أنهم لا يفقهون الثواب والعقاب

---

(١) الشوكاني، فتح القدير (بيروت: دار الفكر) ٢/٣٢٤.

فيقل ثباتهم[1]، كما تتسع لمعنى إداري أوسع وهو عدم الفقه بأسباب النصر وأسباب إدارة الأزمة، ومهارات إدارة الصراع.

ومظاهر عدم الفقه الإداري، الذي تتكلم عنه الآية، ما روته السيرة من قول أبي جهل لمّا علموا بعودة القافلة واقترح بعضهم عودة الجيش، قال ابن اسحق: ولما رأى أبو سفيان بن حرب أنه قد أحرز عيره أرسل إلى قريش: «إنكم إنما خرجتم لتمنعوا عيركم ورجالكم وأموالكم وقد نجاها الله فارجعوا، فقال أبو جهل بن هشام: والله لا نرجع حتى نَرِد بدراً، وكان بدر موسماً من مواسم العرب يجتمع لهم به سوق كل عام، فنقيم عليه ثلاثاً، فننحر الجزور ونطعم الطعام ونسقي الخمر وتعزف علينا القيان، وتسمع بنا العرب وبمسيرنا وجمعنا فلا يزالون يهابوننا أبداً بعدها»[2]. فمن يدخل المعركة لتغنيه القيان لا يفقه قواعد إدارة المعركة، وتجري عليه قوانين الهزيمة ﴿وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا﴾ (الكهف:٤٩).

ويكشف لنا الواقدي في كتاب المغازي عن الحالة النفسية التي دفعت أبا جهل لاتخاذ قرار خاطئ بخوض المعركة؛ إذ ينقل عن أبي سفيان أنه لما وصل الرسول إلى أبي سفيان وأعلمه عن مضي قريش للمعركة «فَقَالَ: وَاقَوْمَاه، هَذَا عَمَلُ عَمْرِو بْنِ هِشَامٍ -أي أبو جهل- كَرِهَ أَنْ يَرْجِعَ لأَنّهُ قَدْ

---

(١) جار الله الزمخشري، الكشاف (بيروت: دار إحياء التراث العربي) ٢/٢٢٣.
(٢) ابن حبان، الثقات (دار الفكر، ١٩٧٥م) ١/٥٦؛ الواقدي، المغازي (بيروت: دار الكتب العلمية، ٢٠٠٤م) ١/٤٢؛ محمد بن عبد الوهاب، مختصر سيرة الرسول، ص١٥١.

تَرَأَّسَ عَلَى النَّاسِ وَبَغَى، وَالْبَغْيُ مَنْقَصَةٌ وَشُؤْمٌ؛ إِنْ أَصَابَ أَصْحَابُ مُحَمَّدٍ النَّفِيرَ ذَلَّلْنَا إِلَى أَنْ يَدْخُلَ مَكَّةَ»[1].

فأبو سفيان يدرس كلفة تنفيذ الهدف، ويدرس السيناريو المحتمل للنجاح والفوز، ويفكر ماذا لو نجحنا وماذا لو لم ننجح؟ ثم يتخذ القرار، فيرى أن اتخاذ قرار المعركة فيه احتمال الفشل، وفي هذه الحالة سيكون هذا الفشل له تبعاته التي لن تتوقف إلا بدخول الرسول ﷺ مكة؛ ولذا فهو لا يرى خيار الحرب.

أما أبو جهل فكان في حالة نشوة وسكر من أثر ترؤسه لقومه بما منعه من إدراك النتائج، فبغى وحاد عن القرار الصائب. وهذه مسألة خطيرة؛ إذ يصيب بعض الناس نشوة المنصب فيخرج عن حد الاتزان، وبعضهم تصيبه نشوة النصر والفرح فتخرجه عن الاتزان، ولهذا وجهنا القرآن إلى ضبط انفعالنا في الفرح فقال سبحانه: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْفَرِحِينَ﴾ (القصص:٧٦)، والمقصود هنا الفرح المذموم، الذي يخرج بصاحبه عن حد الاتزان ويدفعه للغرور، كحال قارون الذي وردت الآية في مناسبته.

ب- ما حدث في غزوة حنين:

مما نبه القرآن الكريم إليه: ﴿وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنكُمْ شَيْـًٔا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ ٱلْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُم مُّدْبِرِينَ﴾ (التوبة:٢٥)، وغالباً ما يكون الاغترار في

(١) مغازي الواقدي، ١/٤٢.

حال القوة العسكرية، أو الوفرة المالية، والسبب في ذلك هو ما تعطيه الوفرة المالية والعسكرية من شعور بالاستغناء، وهذا الاستغناء إذا غاب عنه العنصر الإيماني يولد الطغيان، كما قال سبحانه: ﴿ كَلَّآ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَيَطْغَىٰٓ ۝ أَن رَّءَاهُ ٱسْتَغْنَىٰٓ ﴾ (العلق:٦-٧)؛ وتجد في قوله تعالى: ﴿وَدَخَلَ جَنَّتَهُۥ وَهُوَ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِۦ قَالَ مَآ أَظُنُّ أَن تَبِيدَ هَٰذِهِۦٓ أَبَدًا ۝ وَمَآ أَظُنُّ ٱلسَّاعَةَ قَآئِمَةً وَلَئِن رُّدِدتُّ إِلَىٰ رَبِّى لَأَجِدَنَّ خَيْرًا مِّنْهَا مُنقَلَبًا ﴾ (الكهف:٣٥-٣٦)، أنموذجاً واضحاً للاغترار وكيف أدى بصاحبه إلى الكارثة؛ فقد أدى به اغتراره إلى خطأ في تحليل المعلومات؛ إذ ظن أن ما أعطاه الله إياه في الدنيا دليلٌ على أن الله سيعطيه مثله في الآخرة، مع أن المنطق العلمي يقول: إن هذه نعمة تستوجب الشكر، وكما قال ﷺ: «**إِنَّ الدُّنْيَا خَضِرَةٌ حُلْوَةٌ، وَإِنَّ اللَّهَ مُسْتَخْلِفُكُمْ فيها، فَنَاظِرٌ كَيْفَ تَعْمَلُونَ، ألا فَاتَّقُوا الدُّنْيَا وَاتَّقُوا النِّسَاءَ**»[1].

ومما نبه إليه القرآن في موضوع سوء التقدير قوله تعالى: ﴿أَيَوَدُّ أَحَدُكُمْ أَن تَكُونَ لَهُۥ جَنَّةٌ مِّن نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِى مِن تَحْتِهَا ٱلْأَنْهَٰرُ لَهُۥ فِيهَا مِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ وَأَصَابَهُ ٱلْكِبَرُ وَلَهُۥ ذُرِّيَّةٌ ضُعَفَآءُ فَأَصَابَهَآ إِعْصَارٌ فِيهِ نَارٌ فَٱحْتَرَقَتْ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلْءَايَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴾ (البقرة:٢٦٦)، فالآية تتحدث عن رجل عنده مزرعة

---

(١) سنن ابن ماجه، ٤/٤٣٨؛ والترمذي، وقال: حسن صحيح، انظر سنن الترمذي، تحقيق أحمد شاكر وآخرون (بيروت: دار إحياء التراث العربي) ٤/٤٣٨.

وفيرة، يُعدها لكِبره، غير أنه أساء التقدير، وظنّ أنها آمنه في وجه عوامل الزمن، فأصابها إعصار فيه نار فاحترقت، وقد وظّف القرآن الكريم هذا المثال للتحذير من عاقبة المنّة على من نتصدق عليهم؛ لأنّ هذا الامتنان بحد ذاته يمكن أن يؤدي إلى أزمة حين يشعر الطرف الآخر بجرح كرامته، فإما أن يضمر الأذى أو يشعر بالاغتراب في مكان العمل، بما يهيئ بيئة مناسبة تلج منها الأزمات، والقرآن بهذه التوجيهات يحصّن الأمة، ويبني عندها حصانة إدارية في مواجهة نقاط الضعف التي تلج منها الأزمة.

## ٤- الإشاعات:

وهي تعتمد على معلومة تُنسج حولها أباطيل، ومن ذلك ما اتُهمت به السيدة عائشة، رضي الله عنها، في حادثة الإفك، فهناك واقعة حدثت وهي أن السيدة عائشة عادت متأخرة عن القافلة، وأن صفوان بن معطل كان يقود دابتها، وقد اعتمد من خاض بالإفك على الحدث وبنوا عليه أباطيل وأدخلوا المجتمع المسلم في أزمة بسبب شائعة!

## ٥- الإدارة الفوضوية غير الرشيدة:

وهي ما حذر منه الرسول ﷺ حين سئل ﷺ: متى الساعة؟ فقال: «**فإذا ضُيِّعَتْ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرْ السَّاعَةَ، قال: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قال: إذا وُسِّدَ الأَمْرُ إلى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرْ السَّاعَةَ**»(١)، وإنما دل على دنو الساعة لإفضاء فوضى

---

(١) أخرجه البخاري، كتاب العلم؛ انظر صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، ١/٣٣.

الإدارة إلى تضارب التعليمات والمهام المتعارضة، ورفع العلم، وعجز أهل الحق عن القيام بإصلاح الخلل[1]، فمن شأن فوضى الإدارة أن تؤدي إلى مجموعة أخطاء مثل عدم التخطيط، عدم الرقابة، الاعتماد على التجسس بدل إثارة الدافعية، الخلط بين الأولويات، فيغلب عنصر المراقبة على عنصر الإنتاج، ويعتمد أساليب فاشلة للرقابة، ثم يشيع جو الإرهاب والخوف والتصارع داخل المؤسسة.

ويعتمد أسلوب تقسيم المؤسسة إلى شيع متناحرة، فيما يعرف بالشللية، فتشيع أجواء التحاسد والتدابر، وكل هذا يؤول إلى نشوء الأزمات التي تعصف بالإدارة، ويحول الإدارة إلى كيان هش أو رخو لا يستطيع الصمود أمام الأزمات[2]؛ لأن القلوب إذا تداعت إلى أهواء الباطل والميل إلى الدنيا حصل التنافس وفشا الخلاف[3].

وتتصف الإدارة العشوائية الفوضية بعدة سلبيات، كل منها سبب لأزمة، من ذلك أنها[4] :

- لا تعترف بأهمية التخطيط.
- تغلّب المصلحة الحالية على المصلحة ذات الأثر الممتد.

---

(١) انظر المناوي، فيض القدير، ١/٤٥١.
(٢) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٧٤.
(٣) عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة ابن خلدون (بيروت: دار الكتاب اللبناني) ص٢٧٧.
(٤) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٧٥؛ محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٢١، وسيأتي الحديث عن بعض هذه الآثار باعتبارها أسباباً مستقلة للأزمة.

- لا تحترم الهيكل التنظيمي.

- تظهر الفاسدين وتحارب القدوة الصالحة.

- تعجز عن إصدار الأوامر، وتتبرأ من القرار بعد اتخاذه عند المساءلة أو الشعور بالخطأ، فيصبح القرار الإداري أشبه باللقيط، متخذه يتبرأ منه[1]. وقد نبه القرآن الكريم إلى أن تبرؤ صاحب القرار من قراره علامة فوضى إدارية، وذلك في وصفه حال أهل النار، والعياذ بالله، وتلاومهم: ﴿وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ (٢١) وَقَالَ الشَّيْطَانُ لَمَّا قُضِيَ الْأَمْرُ إِنَّ اللَّهَ وَعَدَكُمْ وَعْدَ الْحَقِّ وَوَعَدْتُكُمْ فَأَخْلَفْتُكُمْ وَمَا كَانَ لِيَ عَلَيْكُمْ مِنْ سُلْطَانٍ إِلَّا أَنْ دَعَوْتُكُمْ فَاسْتَجَبْتُمْ لِي فَلَا تَلُومُونِي وَلُومُوا أَنْفُسَكُمْ مَا أَنَا بِمُصْرِخِكُمْ وَمَا أَنْتُمْ بِمُصْرِخِيَّ إِنِّي كَفَرْتُ بِمَا أَشْرَكْتُمُونِ مِنْ قَبْلُ إِنَّ الظَّالِمِينَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (إبراهيم: ٢١-٢٢)، فالقرارات التي يتبرأ منها أصحابها هي قرارات إدارية خاطئة تخلق أزمة، وخصوصاً عندما تكون حول قضية مصيرية؛ لذا على من يتخذ القرار أن يكون عنده من الشجاعة أن يعلن استعداده للدفاع عن القرار، والرجوع عنه بحكمة إن اكتشف أنه قرار خاطئ.

---

(١) الخضيري، إدارة الأزمات، ص٧٦.

## ٦- التآمر والابتزاز:

وذلك باكتشاف تصرف خاطئ لصانع القرار ثم تهديده بكشفه إن لم يستجب، ومن شأن هذا السلوك أن يصنع أزمة للمؤسسة لسببين:

أ- فإذا كان الابتزاز لمتخذ القرار في المؤسسة لتحقيق مصالح شخصية لقوى داخل المؤسسة، فيؤول الأمر إلى إدارة غير علمية لا تعتمد التخطيط والتنسيق وإنما حماية نفسها من الفضيحة، وتدخل في الإدارة من ثمَّ العشوائية.

ب- إذا كان الابتزاز من الإدارة للمنفذين، بحيث تستغل الإدارة أخطاء موظفين وتهددهم بالفضيحة إن لم يقوموا بما طلب منهم، فإننا ندخل في مشكلة تربوية؛ لأن الإدارة هنا تتعامل مع أفراد دمرت قيمهم، ولم يعودوا يعيشون للقيم النبيلة، بل يعيشون لذاتهم، ولذاتهم ومصالحهم الغريزية، وهم لن يترددوا عن تدمير المؤسسة لحماية أنفسهم وتحقيق مصالحهم.

فالتهديد بالفضيحة والابتزاز يدمر القيم الأخلاقية لدى الطرفين: المهدِّد والمهدَّد، مما يؤدي إلى تدمير القيم في المؤسسة، وهذا يشكل بيئة مناسبة للتآمر وشيوع الأهواء ومحاولة الانتقام، ولذا وجهنا الإسلام إلى الحرص على الستر، وفي الحديث عن مُعَاوِيَةَ، رضي الله عنه، قال سمعت رَسُولَ اللَّه ﷺ يقول: **«إِنَّكَ إِن اتَّبَعْتَ عَوْرَاتِ الناس أَفْسَدْتَهُمْ أو كِدْتَ أَنْ تُفْسِدَهُمْ»**، فقال أبو الدَّرْدَاءِ: كَلِمَةٌ سَمِعَهَا مُعَاوِيَةُ من رسول اللَّه ﷺ نَفَعَهُ الله تَعَالَى بها[1].

كما اتخذ الفقهاء إجراءات وقائية تمنع الابتزاز، بحيث أبطلوا شهادة من رأى جريمة الزنا إذا قدم شهادته بعد أيام من الحدث، وعللوا ذلك بأنه

---

(١) أخرجه أبو داود، كتاب الأدب؛ سنن أبي داود، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد (دار الفكر) ٤/٣٧٢.

إما أنه سكت طلباً للستر على أخيه أو لمحاولة الابتزاز، فإن كان للابتزاز فقد سقطت عدالته، فلا تقبل شهادته، وإن كان للستر فليبق على ما قصد. وفي هذا المعنى يقول الكاساني في معرض ذكره لشروط الشهادة على الجرائم الحدية: «(وَأَمَّا) الَّذِي يَخُصُّ الْبَعْضَ دُون البعض (فَمِنْهَا) عَدَمُ التَّقَادُمِ، وَأَنَّهُ شَرْطٌ فِي حَدِّ الزِّنَا وَالسَّرِقَةِ وَشُرْبِ الْخَمْرِ، وَلَيْسَ بِشَرْطٍ فِي حَدِّ الْقَذْفِ، وَالْفَرْقُ أَنَّ الشَّاهِدَ إذَا عَايَنَ الْجَرِيمَةَ فَهُوَ مُخَيَّرٌ بَيْنَ أَدَاءِ الشَّهَادَةِ حِسْبَةً لِلَّهِ تَعَالَى؛ لِقَوْلِهِ تَعَالَى عَزَّ وَجَلَّ: ﴿وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلَّهِ﴾ (الطلاق:٢)، وَبَيْنَ التَّسَتُّرِ عَلَى أَخِيهِ الْمُسْلِمِ؛ لِقَوْلِهِ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ: «**مَنْ سَتَرَ عَلَى أَخِيهِ الْمُسْلِمِ سَتَرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الْآخِرَةِ**»[1]، فَلَمَّا لَمْ يَشْهَدْ عَلَى فَوْرِ الْمُعَايَنَةِ حَتَّى تَقَادَمَ الْعَهْدُ دَلَّ ذَلِكَ عَلَى اخْتِيَارِ جِهَةِ السَّتْرِ، فَإِذَا شَهِدَ بَعْدَ ذَلِكَ - دَلَّ عَلَى أَنَّ الضَّغِينَةَ حَمَلَتْهُ عَلَى ذَلِكَ فَلَا تُقْبَلُ شَهَادَتُهُ»[2].

## ٧- القنوط واليأس:

ويقصد بذلك: اليأس من تحقيق نتيجة إيجابية في إصلاح المؤسسة، أو يأس الموظف من تحسين وضعه من خلال المؤسسة، وفي كلا الحالين إما أن يدفع اليأس الموظف إلى تصرفات غير مدروسة العواقب أو أن يتحول الموظف إلى عمل روتيني يفتقد الدافعية للإبداع والتطوير، ولا يبالي بما يرى

---

(١) انظر صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، ٤/٢٠٠٢، بلفظ: «لَا يَسْتُرُ اللهُ عَلَى عَبْدٍ فِي الدُّنْيَا إِلَّا سَتَرَهُ اللهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ».

(٢) الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع (بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٨٢م) ٧/٤٦.

أمامه من أخطاء ولا يحاول إصلاحها، ولذا حذّر الرسول ﷺ من إشاعة أجواء الإحباط، فعن أبي هُرَيْرَةَ، رضي الله عنه، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قال: «إذا قال الرَّجُلُ: هَلَكَ الناس فَهُوَ أَهْلَكُهُمْ. قال أبو إسحاق: لا أَدْرِي أَهْلَكَهُمْ بِالنَّصْبِ أو أَهْلَكُهُمْ بِالرَّفْعِ»[1]، ومعنى رواية النصب أن لفظة أهلكهم فعل ماض، أي أن هذه الكلمة كانت سبب هلاكهم، وعلى رواية الرفع تكون اللفظة اسماً وهي على صيغة أفعلَ، أي أنه أشدهم هلاكاً، قال النووي: «واتفق العلماء على أن هذا الذم إنما هو فيمن قاله على سبيل الازدراء على الناس واحتقارهم، وتفضيل نفسه عليهم وتقبيح أحوالهم؛ لأنه لا يعلم سر الله في خلقه، قالوا: فأما من قال ذلك تحزناً لما يرى في نفسه وفي الناس من النقص في أمر الدين فلا بأس عليه»[2].

وعليه، ينبغي على الإدارات العليا أن تشيع الأمل في العاملين، وأن تعطي الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يتميزون بإنتاجهم.

### ٨- استعراض القوة:

إذ يشعر أحد أطراف الأزمة بامتلاكه لقوة متفوقة فيرغب بإجراء اختبار ميداني لها للتأثير على أطراف أضعف، ومع تتابع الأحداث تظهر الأزمة لدى الطرف الذي لا يتمكن من مواجهة التبعات[3].

---

(١) أخرجه مسلم، كتاب البر والصلة؛ صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، ٢٢٠٤/٤.

(٢) شرح النووي لصحيح مسلم (بيروت: دار إحياء التراث العربي، ١٣٩٢هـ) ١٧٥/١٦.

(٣) الخضيري، إدارة الأزمة، ص٨٥.

## ٩- تشويه المعلومات المتاحة حين لا تناسب رغباتنا:

فقد تتوفر المعلومة وتكشف عن مشكلة ما وخطر قادم، ويتوفر لنا الوقت لتخفيف آثار الخطر، إلا أننا نفوت الفرصة لعدم رغبتنا بتصديق المعلومة، كما حدث مع علي والزبير، رضي الله عنهما، إذ استجوبا راعيين لقريش يومَ بدر والرسول ﷺ قائم يصلي، فقالا: نحن سُقاة قريش بعثونا نسقيهم من الماء؛ فكره القوم خبرهما، ورجوا أن يكونا لأبي سفيان فضربوهما فلما آذوهما قالا: نحن لأبي سفيان فتركوهما، وركع رسول الله ﷺ وسجد سجدتيه ثم سلم وقال: **«إذا صدقاكم ضربتموهما، وإذا كذباكم تركتموهما! صدقا، والله إنهما لقريش»**. ثم سأل الراعيين: **أخبراني عن قريش؟** قالا: هم والله وراء هذا الكثيب الذي ترى بالعدوة القصوى، ثم دعاهما فقال: **لمن أنتما؟** فأخبراه، ثم قال: **أين قريش؟** قالا: خلف هذا الكثيب الذي ترى بالعدوة القصوى من الوادي، قال: **وكم هم؟** قالا: هم كثير، قال: **ما عددهم؟** قالا: ما ندري، قال: **فكم تنحر في اليوم؟** قالا: يوماً عشراً ويوماً تسعاً، فقال رسول الله ﷺ: **هم بين التسعمائة إلى الألف،** ثم قال لهما: **فمَن من أشراف قريش؟** فسميا عتبة بن ربيعة وشيبة بن ربيعة في رجال من قريش[1].

وتلاحظ أن سبب الأزمة هنا مرتبط بنقص المعلومة؛ مع أنها كانت متاحة، فعلي والزبير، رضي الله عنه، لم يتمكنا من أخذ المعلومة؛ لأنهما ما تقبلا أن تكون خلافاً لرغبتهم بمواجهة قافلة لا جيشاً، غير أن الرسول ﷺ

---

(١) ابن هشام، السيرة النبوية، ١٦٤/٣؛ ابن حبان، الثقات، ١٦٠/١.

تمكن من محاورة الغلامين ومعرفة معلومات كاملة عن الجيش وعدده، وهي معلومات متاحة غير أنها تحتاج إلى أن لا ترفض إذا كانت خلاف ما نحب أو نرغب.

**١٠- تعارض الأهداف والمصالح بين من يصنع القرار وبين من ينفذه:**

وهذا يستدعي توحيد الرؤية والأهداف لدى جميع العاملين، وبناء روح الفريق، وإشاعة أجواء المحبة.

## ١١- أسباب إدارية مختلفة للأزمة:

ومن ذلك:

**أ- عدم التفويض:**

عدم التفويض لاتخاذ القرار يعني أن تناط جميع القرارات بشخص واحد.. ومهما تكن قدرات الفرد الإبداعية فإن انشغاله بالتفاصيل اليومية سيكون على حساب التخطيط والتطوير والقيام بدراسات لمعرفة المتغيرات في ميدان العمل ومواجهة الخطر قبل وقوعه، ولهذا لا بد من التفويض ليتمكن الإداري من الاضطلاع بأعمال إدارية أكبر.. وهذا التفويض لابد أن يراعي الكفاءة وأن يكون مع رقابة، وقد تكلم الماوردي عن مفهوم التفويض ومشروعيته، واستند فيه إلى أدلة من القرآن والقياس والمعقول، ووضع شروطاً للشخص المفوَّض، ومحور الشروط «الكفاية»؛ لأن الوزير مباشرٌ مرة ومستنيبٌ[١]، فلا يصل إلى استنابة الكُفاة إلا أن يكون منهم، كما لا يقدر على المباشرة إذا قصر عنهم، وفي هذا يقول:

---

(١) أي يقوم بالفعل بنفسه مباشرة أو باستنابة بعض الأكفياء.

«والوزارة على تفويض وتنفيذ؛ فأما وزارة التفويض فهو أن يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه، وإمضاءها على اجتهاده، وليس يمتنع جواز هذه الوزارة، قال الله تعالى حكاية عن نبيه موسى، عليه الصلاة والسلام: ﴿وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا مِّنۡ أَهۡلِي ۝٢٩ هَٰرُونَ أَخِي ۝٣٠ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ۝٣١ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي﴾ (طه:٢٩-٣٢)، فإذا جاز ذلك في النبوة كان في الإمامة أجوز -أي من باب أولى- ولأن ما وُكل إلى الإمام من تدبير الأمة لا يقدر على مباشرة جميعه إلا بالاستنابة، ونيابة الوزير المشارك في التدبير أصلح في تنفيذ الأمور من تفرده بها ليستظهر به على نفسه، وبها يكون أبعد من الزلل وأمنع من الخلل؛ فإنه مباشر لهما تارة ومستنيب فيهما أخرى، فلا يصل إلى استنابة الكفاة إلا أن يكون منهم، كما لا يقدر على المباشرة إذا قصر عنهم، وعلى هذا الشرط مدار الوزارة، وبه تنتظم السياسة، وهو أن يكون من أهل الكفاية...».

ثم شرع في بيان الأوصاف المستحبة في الوزير، وقال: «ولئن لم يكن هذا من الشروط الدينية المحضة فهو من شروط السياسة الممازجة لشروط الدين لما يتعلق بها من مصالح الأمة واستقامة الملة»[1].

**ب- عدم الرقابة:**

غياب الرقابة مدخل للغش والخيانة والتسيب وتراكم الأخطاء، فقد يخون الأمين ويغش الناصح، ولذا لا بد من وجود نظام للرقابة.

(١) الماوردي، الأحكام السلطانية، ص٢٤.

ولا يغني التفويض عن الرقابة، فلا يصح أن يكون التفويض بلا رقابة، وتصفح للأحوال، ولا تُعذر الإدارة العليا بعدم الرقابة لانشغالها ولو بالعبادة، قال الماوردي في بيانه لواجبات الإدارة العليا: «أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور وتصفح الأحوال لينهض بسياسة الملة ولا يعول على التفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح وقد قال تعالى: ﴿يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ﴾(ص:٢٦)، فلم يقتصر الله سبحانه على التفويض دون المباشرة، ولا عذر في الاتباع حتى وصفه بالضلال، وهذا وإن كان مستحقاً عليه بحكم الدين ومنصب الخلافة فهو من حقوق السياسة لكل مسترع، قال النبي ﷺ: «**كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِه**»[١].

والرقابة أنواع، من أهمها الرقابة الصحيحة، وهي التي تستخدم أساليب إدارية صحيحة ولا تعتمد التجسس والريبة، لقوله ﷺ: «**إِنَّ الأَمِيرَ إِذَا ابْتَغَى الرِّيبَةَ فِي النَّاسِ أَفْسَدَهُمْ**»[٢]. فاعتماد الإدارة على التجسس والنميمة هو سبب للأزمات.

ومصطلح الرقابة لم يستعمل في الفقه الإسلامي والنظم الإسلامية وإنما استعمل مصطلح يقابله ويتضمن مفهومه وهو «الاحتساب»، و«الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر» و«النصح».

---

(١) صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، ٢/٩٠٢.
(٢) أخرجه الإمام أحمد.

ج- عدم التحفيز والمكافأة:

فشعور العامل أن عمله سيكون محل تقدير يدفعه للإنجاز، فإذا كانت الإدارة تساوي بين المنتج والمهمل، في عدم وجود مكافآت فهذا يدعو لإهمال الجد، وقد نبه القرآن إلى خلل هذا المنهج بقوله سبحانه: ﴿أَفَنَجْعَلُ ٱلْمُسْلِمِينَ كَٱلْمُجْرِمِينَ ۝٣٥ مَا لَكُمْ كَيْفَ تَحْكُمُونَ﴾ (القلم:٣٥-٣٦)، وهذا تنبيه قرآني إلى أهمية وجود حوافز، واعتماد نظام للمكافآت.

د- انعدام روح الأخوة أو روح الفريق:

وهو ما عبر عنه ابن خلدون بفساد العصبية، حيث تغيب روح الأخوة وينتشر التحاسد والتباغض. وقد نبه الرسول ﷺ إلى هذا الداء وأنه داء الأمم من قبلنا، فقال: « دَبَّ إِلَيْكُمْ دَاءُ الأُمَمِ قَبْلَكُمْ: الْحَسَدُ وَالْبَغْضَاءُ، هِيَ الْحَالِقَةُ، لا أَقُولُ تَحْلِقُ الشَّعَرَ وَلَكِنْ تَحْلِقُ الدِّينَ؛ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لا تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا، وَلا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا، أَفَلا أُنَبِّئُكُمْ بِمَا يُثَبِّتُ ذَاكُمْ لَكُمْ؟ أَفْشُوا السَّلامَ بَيْنَكُمْ »[1].

وإفشاء السلام هو حاجة نفسية، مثلما هو وظيفة اجتماعية، فالنفس الإنسانية تحتاج إلى أن يبش بها إنسان، كما أن لإفشاء السلام وظيفة اجتماعية بإشاعة المحبة والتعبير أن من ألقى إليك التحية هو من أمتك، أو من

---

(١) أخرجه الترمذي، كتاب صفة القيامة؛ انظر سنن الترمذي، تحقيق أحمد شاكر وآخرون، ٤/٦٦٤.

غيرها[1]، ولما كان التبشيش من الأمور الخفية وضع الشرع له ضابطاً وهو الصيغة المعروفة: السلام عليكم، فإذا قام بها الإنسان فقد حقق مقصودها[2]، ويُعد إفشاء السلام الخطوة الأولية لإزالة الإيحاش والشعور بالجفوة، حتى ورد أنه من خيرْ شعَب الإسلام وأعمال المسلم، فعن عبد اللّهِ بن عَمْرٍو، رضي الله عنهما، أنّ رَجُلاً سَأَلَ النبي ﷺ: أيُّ الإِسْلاَمِ خَيْرٌ؟ قال: «**تُطْعِمُ الطَّعَامَ، وَتَقْرَأُ السَّلاَمَ على من عَرَفْتَ وَمَنْ لم تَعْرِفْ**»[3].

ولا ريب أن هذه المكانة لإفشاء السلام إنما جاءت من آثاره الاجتماعية في الإبقاء على الألفة داخل مجموعة العمل، قال الدهلوي: «الناس يحتاجون إلى إظهار التبشيش فيما بينهم، وأن يلاطف بعضهم بعضاً، ويرى الصغير فضل الكبير ويرحم الكبير الصغير، ويواخي الأقران بعضهم بعضاً، فإنه لولا هذه لم تثمر الصحبة فائدتها ولا أنتجت جدولها، ولو لم تضبط بلفظ لكانت من الأمور الباطنة لا تعلم إلا استنباطاً من القرائن، ولذلك جرت سنة السلف في كل طائفة بتحية حسبما أدى إليه رأيهم، ثم صارت شعاراً لملتهم، وإمارةً لكون الرجل منهم»[4]، وفي المستدرك: «**سيصيب أمتي داء الأمم**»، فقالوا:

---

(1) تحية المسلمين هي: السلام عليكم، وهي تحية الملائكة أيضاً، وكانت العرب قبل الإسلام تقول: عمتم صباحاً، وأنعم الله علينا، فاختار الإسلام هذه الصيغة لتكون تحية للأمة.

(2) انظر ولي الله الدهلوي، حجة الله البالغة، تحقيق سيد سابق (القاهرة، بغداد: دار الكتب الحديثة، مكتبة المثنى) ٨٤٣.

(3) صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، ١٣/١.

(4) ولي الله الدهلوي، حجة الله البالغة، ص٨٤٣.

يا رسول الله، وما داء الأمم؟ قال: «**الأشر والبطر والتكاثر والتناجش في الدنيا والتباغض والتحاسد حتى يكون البغي**»[1]، والمقصود بالبغي هنا مجاوزة الحد، وهو تحذير شديد من التنافس في الدنيا، وتقديم المكاسب المادية على روح الأخوة، فهذا التنافس المادي المجرد من القيم هو أساس الآفات ورأس الخطيئات وأصل الفتن، وعنه تنشأ الشرور، ومآله إلى فوات المكاسب المادية[2].

ومن هنا يتضح أن التمسك بقيم الأخوة هو الذي يحفظ المؤسسة، ويديم المكاسب المادية، ويمكّن من التمتع بالطيبات؛ ذلك أنّ غياب الألفة يسلب الخير. وامتلاك الثروة لا يعطي الشعور بالسعادة من غير أجواء الألفة، فالمال وحده لا يعطي السعادة، والألفة تأتي بمحاربة جرائيم التحاسد والتباغض داخل المؤسسة. وفي الحديث: «**الْمُؤْمِنُ مَأْلَفَةٌ، وَلاَ خَيْرَ فِيمَنْ لاَ يَأْلَفُ وَلاَ يُؤْلَفُ**»[3].

ولهذا ينبغي على الإدارات الحكيمة أن تعمل على بث روح الأخوة والألفة، وعلى وضع نظام إداري يضمن دوام الألفة، بحيث توزع المكافآت بعدالة، فلا يكافأ النمام، ولا يقرب المنافق، بل على الإدارة أن تتخذ إجراءات صارمة توضح للموظفين أنها لا تقبل التقرب إليها بالنميمة، وقد

---

(١) الحاكم النيسابوري، المستدرك على الصحيحين، ١٨٥/٤، وقال: هذا حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه؛ ونقل المناوي عن الحافظ العراقي أن سنده جيد؛ انظر عبد الرؤوف المناوي، فيض القدير، ١٣٥٢، ١٢٥/٤.

(٢) انظر عبد الرؤوف المناوي، فيض القدير، ١٢٥/٤.

(٣) مسند أحمد بن حنبل (مصر: مؤسسة قرطبة) ٣٣٥/٥.

جمع البيهقي الأحاديث في هذا الباب تحت عنوان: «ما على السلطان من منع الناس عن النميمة وترك الأخذ بقول النمام»[1]، وفي الباب حديث عبد الله بن مسعود، رضي الله عنه، قال: «خرج علينا رسول الله ﷺ فقال: رَسُولُ اللَّه ﷺ لأَصْحَابه: لا يُبَلِّغْنِي أَحَدٌ عَنْ أَحَد منْ أَصْحَابِي شَيْئًا فَإِنِّي أُحبُّ أَنْ أَخْرُجَ إِلَيْكُمْ وَأَنَا سَليمُ الصَّدْر، قَالَ: وَأَتَى رَسُولَ اللَّه ﷺ مَالٌ فَقَسَمَهُ، قَالَ: فَمَرَرْتُ برَجُلَيْنِ وَأَحَدُهُمَا يَقُولُ لصَاحبه: وَاللَّه مَا أَرَادَ مُحَمَّدٌ بقسْمَته وَجْهَ اللَّه وَلا الدَّارَ الآخرَةَ فَتَثَبَّتُّ حَتَّى سَمعْتُ مَا قَالا ثُمَّ أَتَيْتُ رَسُولَ اللَّه ﷺ فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّه إِنَّكَ قُلْتَ لَنَا لا يُبَلِّغْنِي أَحَدٌ عَنْ أَحَد منْ أَصْحَابِي شَيْئًا وَإِنِّي مَرَرْتُ بفُلان وَفُلان وَهُمَا يَقُولان كَذَا وَكَذَا. قَالَ: فَاحْمَرَّ وَجْهُ رَسُول اللَّه ﷺ وَشَقَّ عَلَيْه ثُمَّ قَالَ: دَعْنَا منْكَ، فَقَدْ أُوذيَ مُوسَى أَكْثَرَ منْ ذَلكَ ثُمَّ صَبَرَ»[2].

**هـ- غياب أو عدم وجود هيكل تنظيمي:**

وهو من أسباب وقوع الأزمة؛ حيث لا تتحدد صلاحية كل جهة، ولا تعرف مسؤولية كل فريق، وإلى من يرجع كل فريق في اتخاذ القرار، فتتعارض التعليمات، وهذه نقطة ضعف يمكن أن تكون مدخلاً لأزمة إدارية.

**و- عدم وضوح المهمات المطلوبة وتعارض التعليمات الإدارية:**

وهذه من الأخطاء الإدارية التي تخترق منها الأزمة إلى المؤسسة.

---

(١) انظر أحمد بن الحسين البيهقي، السنن الكبرى (مكة: مكتبة دار الباز، ١٩٩٤م) ٨/١٦٦.

(٢) أخرجه أحمد، كتاب مسند المكثرين من الصحابة؛ أحمد بن الحسين البيهقي، السنن الكبرى، ٨/١٦٦، وروي أيضاً من غير قصة ابن مسعود.

# المطلب الثاني

# مراحل إدارة الأزمة

تتطلب إدارة الأزمة خمس مراحل أساس هي:

١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٢- الاستعداد والوقاية والتخطيط قبل وقوع الأزمة.

٣- احتواء الضرر إذا وقع، والحد منه.

٤- استعادة النشاط.

٥- التقييم والتعلم(١).

## المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار:

تسبق الأزمـــة عادة إشارات تحذيرية هي من النذر الإلهية، التي يخوف الله بها عباده، لعلهم يراجعون ما هم عليه من سلوك يؤدي للأزمـــة، فـــإن تمكنت إدارة المؤسسة من التقاط الإشارات مبكراً فإذا هذا يعطيها فرصـــة لتصويب الخلل.

وفكرة الإشارات مبنية على أساس فكرة وجود نسق منـــتظم يـــضم مجموعة عناصر، تقوم بينها علاقة تبادلية وتكاملية في وحدة متكاملة.

---

(١) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٤١.

ويمكن تصوير المسألة بالعلاقة التكاملية في بعض الألعاب، فكل قطعة في اللعبة مرتبطة بقطعة، والقطع بمجموعها تكون شكلاً ما، فكأن قواعد الإدارة الناجحة تكون شكلاً يتركب من مجموعها إذا طبقت عملياً، وهو نجاح المؤسسة واستمرارها، وإذا حدث خلل في جزء ما من عناصر النظام ينعكس على بقية العناصر، وهذا الانعكاس هو في حقيقته محاولة لتصويب الخلل ولتحقيق حالة من الاستقرار[1].

ولتبسيط المسألة نمثل بصحة الإنسان، ففي الوضع الطبيعي تكون درجة حرارة الجسم ٣٧ مئوية، وإذا ارتفعت إلى ٣٨ فهذا إشارة يرسلها الجسم تعبر عن وجود خلل ما.

والحرارة في الجسم هي أحد أجهزة المناعة، ومن شأنها أن تعطي إشارة للمريض، كما أنّ الجسم يرفع درجة حرارته في حال وجود ميكروب ما كوسيلة من وسائل القضاء على هذا الميكروب؛ إذ تموت الميكروبات على درجة حرارة مرتفعة.

وهذا الانتظام في الجسم الإنساني يعبر عنه بالنسق أو بالنظام System، ويفترض وجود نسق مثله في القوانين الطبيعية التي تحكم المجتمع والقوانين الشرعية التي تنظم أمر المجتمع، فإذا حدث خلل في العلاقات فإن الأزمة تعطي إشارات في محاولة لتصويب الوضع، فإن لم يتم التصويب وصل الأمر إلى حد الكارثة.

---

(١) مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول (الأردن: زهران للنشر) ص٦٤؛ محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٣٤.

وقد نبه الشاطبي إلى فكرة النسق بقوله: «تكاليف الشريعة ترجع إلى حفظ مقاصدها في الخلق، وهذه المقاصد لا تعدو ثلاثة أقسام: أحدها أن تكون ضرورية، والثاني أن تكون حاجية، والثالث أن تكون تحسينية»، ثم قال: «المقاصد الضرورية في الشريعة أصل للحاجية والتحسينية»، وهو هنا يشير إلى العلاقة بين الأحكام.

ثم بين أن الخلل الذي يصيب الضروري يصيب الحاجي والتحسيني قطعاً؛ لأن الحاجي والتحسيني للضروري بمثابة الصفة للموصوف، وأن فوات الحاجي بإطلاق قد يؤدي إلى فوات الضروري.

والشاطبي هنا يشير إلى ما يُعرف في علم الاجتماع بنظرية «النسق» أو «النظام»، الذي يحكم العلاقات القانونية للأحكام التكليفية «فلو فرض اختلال الضروري بإطلاق لاختل الحاجي باختلاله بإطلاق، ولا يلزم من اختلالهما اختلال الضروري بإطلاق، نعم قد يلزم من اختلال التحسيني بإطلاق اختلال الحاجي بوجه ما، وقد يلزم من اختلال الحاجي بإطلاق اختلال الضروري بوجه ما، فلذلك إذا حوفظ على الضروري فينبغي المحافظة على الحاجي، وإذا حوفظ على الحاجي فينبغي أن يحافظ على التحسيني إذا ثبت أن التحسيني يخدم الحاجي وأن الحاجي يخدم الضروري»[1]. وبناء على نظرية الشاطبي فإن زوال التحسيني يعبر

---

(١) الشاطبي، الموافقات، ٢/٨-١٧. على أن هناك فارقاً بسيطاً بين نظرية النظم أو النسق وفكرة الشاطبي، ففي نظرية النظم فإن الخلل في التحسيني يؤثر قطعاً على الحاجي والضروري، أما عند الشاطبي فقد يؤثر.

عن بوادر أزمـــة، وزوال الضـــروري هـــو الكارثة، وعليه فمن المفتـــرض أن الاجتمـــاع الإنســـاني يخضع لمجموعـــة قوانين تنظمه، فـــإذا حـــدث اختـــلال فإنـــها تعطي إشارات تحذيرية مبكرة هي من مظاهر الخلل الذي بدأ يظهر.

ويمكن أن يكون مصدر إشارات الإنذار محاولة فريق صـــناعة الأزمـــة اختراق النظام عن طريق التمويه والخداع، فيبدأ بخطوات غير واضحة إلا لمن تتبع الأحداث بعناية، ومثال ذلك التعديلات التشريعية، فهـــي في بعـــض الأحيان تتضمن إشارات إنذار لتغيير قادم؛ وفي محاولة لإدخال التعديل مـــن غير لفت الأنظار هناك أساليب من الخداع والتمويه تستخدم، كأن يوضـــع التعديل القانوني في غير مظنته، كما حدث في المادة (٦١) من قانون أصول المحاكمات العثماني وبها فتح الباب للفائدة الربوية.

فهذه المادة لم توضع في مكانها المفترض في مجلة الأحكام العدليـــة، لأن وضعها هناك سيثير اعتراض لجنة العلماء العاملين في المجلة، ومن باب التورية والخداع وضعت في غير مظنتها.

ومن صور التمويه، التي يلجأ إليها بعضهم لتمرير استجابته لـــضغوط خارجية بإدخـــال تعـــديلات تشريعية من غـــير إثارة رد فعل داخلي، أن لا تُعرض مواد القانون المراد إقراره على البرلمان، وإنما يُعرض قانون مـــواده مقبولة وينص في مادة منه على أن الاتفاقية الدولية كذا تعد جزءاً لا يتجـــزأ من القانون، وتقرأ معـــه، أو يتم إقرار الاتفاقية من خلال مجلس الـــوزراء

قانوناً مؤقتاً على أن تعرض على البرلمان في وقت لاحق، ثم يتم تأخير عرضها على البرلمان[1].

أو يتم وضع المواد المراد تعديلها، ضمن قانون لا يثير انتباه الناس عادة وإقراره، ثم ينص على أن مواد القانون (ب) تقرأ مع القانون (أ).

وغالباً ما نجد هذه الأمور في مسائل الأحوال الشخصية، حيث نجد رؤية إسلامية في مقابل رؤية غير إسلامية تمثلها الاتفاقيات الدولية كاتفاقية الـ«سيداو»[2]، وتجد الدول التي تريد تمرير الاتفاقية من غير إثارة رد فعل شعبية تلجأ إلى أساليب التمويه المشار إليها، كأن تنص على أن الاتفاقية ملحقة بقانون كذا دون ذكر المواد. ومما يعصم المجتمع من هذه الاختراقات القانونية أن تنص الدساتير الوطنية على أن المحكمة الشرعية هي المحكمة

---

(١) تعرضت عدد من الدول العربية لمطالب بتعديل تشريعاتها في موضوع الأحوال الشخصية لتنسجم مع المواثيق الدولية، وكان موضوع ولاية الأب على ابنته من الموضوعات التي أجريت عليها بعض التعديلات، فبعض الدول جعلت الولاية حقاً للفتاة إن شاءت أجرت عقد نكاحها بنفسها وإن شاءت وكلت وليها، وبعضهم شرط الولاية لمن دون الثامنة عشرة من عمرها، وبعضهم ألغى الولاية صراحة.

(٢) هي اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، ويؤخذ عليها نظرتها الأحادية للمرأة، بقطع النظر عن نظرتها للمرأة باعتبارها كائنا مادياً بسيطاً، يمثل وحدة مستقلة، أحادية البعد، غير اجتماعية وغير حضارية، لا علاقة لها بالأسرة أو المجتمع أو الدولة، أو حتى المرجعية التاريخية أو الأخلاقية، مما يترتب عليه أن الإنسان في مثل هذا التصور مشرّع نفسه، ضابط حقه، رافض أن يكون شرعه منزلاً، وإنما إيمانه الوحيد الإنسان، وليس ما فوق الإنسان، ومصدر التشريع لديه هو العقل النظري، انظر: رولا محمود الحيت، قضايا المرأة بين الشريعة الإسلامية والمواثيق الدولية، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦م، ص٩٧.

المختصة للنظر في مسائل الأحوال الشخصية، كما ينبغي أن ينص في الدستور على أن القانون الواجب التطبيق هو القانون المستمد من الشرع الحنيف، وتعد هذه الخطوة تحصيناً تشريعياً من نقاط ضعف يمكن من خلالها أن تلج الأزمة للنظام التشريعي والقضائي؛ ذلك أن الأصل من وضع التشريعات أن تكون أداة تغيير في المجتمع، ومانعة صدام فيه، ومثل هذه التشريعات المفروضة بإرادة خارجية لا تحقق وظائفها المرجوة، فهي ليست أداة تغيير، لعدم وجود قبول شرعي لها، كما أنها ليست مانعة تصادم بل هي من أسباب التصادم في المجتمع.

## أنواع الإشارات التحذيرية:

تقسم الإشارات التحذيرية، باعتبار الصلة الزمنية بينها وبين الأزمة، إلى:

### أ- إشارات مبكرة:

ففي عمل المؤسسات الاقتصادية يعد نقص السيولة النقدية إشارة تحذيرية مبكرة، فإذا لاحظ المسؤول في المؤسسة أن هناك نقصاً في السيولة النقدية بحيث تضطر المؤسسة إلى تأخير الرواتب والديون المستحقة فهذا إشارة مبكرة لوجود خلل ما في النظام، وكذا انخفاض الأرباح عن النسبة المعتادة، فإنه يشير إلى وجود بوادر خلل تستدعي المراجعة والتصويب.

كما أن اعتماد المؤسسات المالية على ما يعـرف بالمـشتقات الماليـة «derivatives» وبيوع الخيار «Option»[1]، هو إشارة مبكرة لأزمة؛ لأن هذه المشتقات تقوم مخالفة للنظام الذي قام عليه أساس التبادل المالي من يوم أن اعتمد الإنسان العملة النقدية بدلاً من المقايضة لتكون في مقابل الأوراق المالية أعيان حقيقية، وقد كان من أهم أسباب الأزمة المالية التي عرفها العالم عـام ٢٠٠٨م هو اعتماد الأسواق على المشتقات المالية حتى بلغـت الرهونـات والسندات على عقار واحد ما يقارب ثلاثين ضعفاً من قيمته الأصلية.

ومن الإشارات التحذيرية المبكرة زيادة معدلات غياب المرؤوسين، فهو يشير إلى خلل في عمل المؤسسة، يستدعي من الإدارة تصويبه.

### ب- إشارة متوسطة:

ومثالها في المؤسسات المالية استخدام القروض لسداد الأجور والمرتبات.

وفي الجانب الإداري يمكن اعتبار غياب الهيكل الإداري وانشغال القادة بالتجارة بدلاً من العمل العسكري إشارات متوسطة لقرب وقوع الأزمـة، ومن هذا الباب قولهم: «ويمنع الجيشَ من الفـساد والتـشاغل بالتجـارة، ويشاور ذوي الرأي فيهم، ولا يميل مع أقاربه أو أهل مذهبه على غيرهـم،

---

(١) المعقود عليه في بيع الخيار «OPTION» ليس مالاً ولا منفعة ولا حقاً مالياً يجـوز الاعتياض عنه، وهو عقد غير جائز شرعاً، انظر: أحمد الناصر، الصيرفة الإسلامية، مقال في صحيفة الشرق الأوسط السعودية، ٥ محرم ١٤٢٨هـ، وانظر أيضاً: قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي في دورة المؤتمر السابعة المنعقدة بجدة في المملكة العربية السعودية من ٧-١٢ ذي القعدة ١٤١٢هـ، الموافق ٩-١٤ أيار (مايو) ١٩٩٢م.

ويعرف عليهم العرفاء، ويعقد لهم الألوية والرايات بأي لون شاء، ويجعل لكل طائفة شعاراً يتداعون به في الحرب»[1]. وفي النص بيان لعدد من الإشارات الدالة على الأزمة مثل التشاغل بالتجارة من قبل الإداريين، عدم المشاورة، والميل نحو الأقارب وغياب العدالة.

## ج- إشارات متقدمة:

ومثالها في المؤسسات المالية الاعتماد كلياً على القروض لسداد الأجور والمرتبات، كمؤسسة تقوم ببيع أصولها الثابتة من عقار لسداد دين فتتعثر في السداد فتأخذ قرضاً جديداً لسداد الأول، فهذه إشارات تدل على أن المؤسسة مقبلة على أزمة قادمة وفي وقت قريب إن لم تتدارك نفسها بإدارة حكيمة.

ومن أمثلة الإشارات المتقدمة: عدم القدرة على إدارة الاجتماعات، وظهور الفوضى في أغلب القرارات، والاستماع للقيل والقال، وتأخر سداد أجور العمال إلى أجل غير محدود[2].

ومن الأمثلة التي ذكرها الفقهاء للإشارات المتقدمة عدم تحصين الثغور، ولهذا ينبغي على الدولة «تحصين الثغور بالعدة المانعة والقوة الدافعة حتى لا تظفر الأعداء بغرة ينتهكون بها محرماً أو يسفكون بها دماً معصوماً»[3].

---

(١) عبد السلام بن تيمية الحراني، المحرر (الرياض: مكتبة المعارف، ١٤٠٤هـ) ١٧١/٢.

(٢) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٥٠.

(٣) منصور البهوتي، كشاف القناع عن متن الإقناع (بيروت: دار الفكر) ١٦٠/٦.

ونرى في النص السابق إدراكاً واضحاً لارتباط الخلل بأزمة قادمة، ويعد الجويني تعطيل الجهاد إشارة متقدمة إذ يقول: «وما أقرب قعودنا عنهم من قدومهم إلينا»، وهذا مبني على واقع العلاقات الدولية في زمانه.

وإذا تم رصد هذه الإشارات فيمكن للإدارة الحكيمة توقي الأزمة بتأخير أضرارها وسد ذرائعها.

**ومن نماذج الإشارات التحذيرية، التي سبقت الفتن في التراث الإسلامي: قصة مقتل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، رضي الله عنه، حيث يلحظ الدارس للسيرة وجود إشارات تحذيرية لم تُعطَ العناية التي تستحقها، مثل ما حصل مع عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، مع أبي لؤلؤة المجوسي، فيروي ابن الأثير عدة أحداث كانت تستدعي الحذر من أبي لؤلؤة، من ذلك: «لما قدم سبي نهاوند المدينة جعل أبو لؤلؤة، غلام المغيرة بن شعبة، لا يلقى منهم صغيراً إلا مسح رأسه وبكى وقال له: أكل عمر كبدي، وكان أبو لؤلؤة من نهاوند فأسرته الروم أيام فارس وأسره المسلمون من الروم بعد فنسب إلى حيث سبي»[1]، وكذا حين قال كلمة أدرك عمر أنه يتوعده بها إذ «خرج عمر بن الخطاب يطوف يوماً في السوق فلقيه أبو لؤلؤة، غلام المغيرة بن شعبة، وكان نصرانياً، فقال: يا أمير المؤمنين، أعدني على المغيرة بن شعبة، فإن علي خراجاً كثيراً، قال: وكم خراجك؟ قال:

(١) ابن الأثير، الكامل في التاريخ، تحقيق عبد الله القاضي، ط٢ (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٤١٥هـ) ٢/٤١٩.

درهمان كل يوم، قال: «وإيش» صناعتك؟ قال: نجار نقاش حداد، قال: فما أرى خراجك كثيراً على ما تصنع من الأعمال قد بلغني أنك تقول لو أردت أن أصنع رحى تطحن بالريح لفعلت، قال: نعم، قال: فاعمل لي رحى، قال: لئن سلمت لأعملن لك رحى يتحدث بها من بالمشرق والمغرب، ثم انصرف عنه فقال عمر: لقد أوعدني العبد الآن ثم انصرف»[1]، ولا ريب أن عدم اتخاذ إجراء بحق أبي لؤلؤة لمجرد الظن هو مما تقتضيه حقوق الإنسان، وهو ما التزم به عمر، رضي الله عنه، ولكن الإجراء المطلوب ليس عقوبة قانونية، وإنما احتياط وقائي. وقد أدرك عمر، رضي الله عنه، ما في عبارة أبي لؤلؤة من تهديد مبطن، ولكنه لم يتخذ إجراءً وقائياً.

ويعتمد الكشف عن الإشارات على وجود مصدر للمعلومات داخل المؤسسة يقوم بعملية الرصد والتحليل والتنبؤ والتقاط نقاط الضعف، والتنبيه إليها، ثم العمل على توقّيها.. فإذا لاحظ القائد وجود ثغرة من غير حراسة عسكرية فيجب عليه تحصينها؛ لأن العدو يدخل من نقاط الضعف؛ وإذا علم بوجود مرجفين ومخذلين داخل الجيش أخرجهم؛ لأنهم يمثلون نقاط ضعف؛ يمكن أن تلج منها الأزمة إلى مؤسساتنا.

ومصادر المعلومات متنوعة، منها ما هو مقبول علمياً ومطلوب حين يكون على شكل دراسات علمية، ومنها ما هو مستقبح وله آثار سلبية كالتجسس والنميمة، ويعد إدارياً غير مقبول، وهو من عيوب الإدارة.

---

(١) الكامل في التاريخ، ٢/٤٤٦.

ويدخل التنبؤ في علم حديث جداً يسمى علم المستقبليات «Futurology» وهو يبحث التغيرات المتوقع حدوثها في مقبل الأيام، وهو علم لا يقوم على التخمين بل على الدراسات العلمية والإحصائية والملاحظة والتحليل[1].

والدارس للسيرة يلحظ أن الصحابة الكرام كانوا يدربون أنفسهم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ذلك ما رواه البخاري عن حُذَيْفَةَ، رضي الله عنه، قال: «كنا جُلُوساً عِنْدَ عُمَرَ، رضي الله عنه، فقال: أَيُّكُمْ يَحْفَظُ قَوْلَ رسول اللّه ﷺ في الْفِتْنَةِ؟ قلت: أنا، كما قَالَهُ، قال: إِنَّكَ عليه أو عليها لَجَرِيءٌ، قلت: فِتْنَةُ الرَّجُلِ في أَهْلِهِ وَمَالِهِ وَوَلَدِهِ وَجَارِهِ تُكَفِّرُهَا الصَّلاَةُ وَالصَّوْمُ وَالصَّدَقَةُ وَالأَمْرُ وَالنَّهْيُ، قال: ليس هذا أُرِيدُ وَلَكِنْ الْفِتْنَةُ التي تَمُوجُ كما يَمُوجُ الْبَحْرُ، قال: ليس عَلَيْكَ منها بَأْسٌ يا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ، إِنَّ بَيْنَكَ وَبَيْنَهَا بَاباً مُغْلَقاً، قال: أَيُكْسَرُ أَمْ يُفْتَحُ؟ قال: يُكْسَرُ، قال: إِذاً لاَ يُغْلَقَ أَبداً»[2].

فسؤال عمر، رضي الله عنه، عمن سمع رسول الله يحدث عن الفتن، ثم سؤاله لحذيفة: أيفتح الباب أم يكسر، تنبيه إلى نوعين من الأزمات، في ظل أبواب: أزمة يفتح فيها الباب ثم يغلق، أي يمكن احتواء آثار الأزمة، وأزمة يكسر فيها الباب وعندها لا يعود من السهل إغلاقه.

وتعد القوانين المنظمة للتعبير عن الاحتجاج والاعتراض والرفض بشكل سلمي أحد أشكال الأبواب التي توصد في وجه الفتنة والأزمة، وهي التي نبّه

---

(١) ماجد الحلو، علم الإدارة العامة، ص٢٦٨.
(٢) صحيح البخاري، ترتيب البغا، رقم ٥٠٢، ١/١٩٦.

إليها عمر، كما تعد المؤسسات التي تتولى التوسط لفض النـــزاع ومنـع تطوره من هذه الأبواب التي يُسيطر بها على الأزمة ويمنع تفاقمها.

ومن أمثلة إشارات الإنذار المبكر: عدم تفويض السلطة، فاحتكار الـسلطة بيد شخص واحد هو إشارة مبكرة لأزمة قادمة، وكذا التفويض بـلا رقابـة، وزيادة معدلات الحوادث بين الرئيس والمرؤوسين، وزيـادة معـدل غيـاب المرؤوسين، وزيادة نسبة الاستنكاف عن الوظيفة، زيادة نسبة طالبي الإجازات، زيادة شكاوى العملاء فهذه إشارات تكشف عن احتمال وجود أزمـة علـى الطريق ينبغي العمل على تداركها[1]. إن مجرد حدوث المشاكل في العمل أمـر متوقع بسبب اختلاف الناس ولكن زيادة المشاكل في قسم ما عن المعدل إشارة إلى وجود خلل ما، يستدعي من الإدارة أن تتنبه له بشكل مبكر.

**- نماذج من أدوات التنبؤ لمواجهة الأزمة مما عرفه التراث الإسلامي:**

**أ- المؤسسات الفكرية:**

وهي التي تعطي الإدارة تصوراً عن نقاط الضعف في المؤسسة، وتصوراً عن الأزمات المتوقعة نتيجة لذلك، ثم تحلل مكونات الأزمة فأسباب الأزمات متنوعة، فمنها ما ينشأ بسبب اختلاف فكري، فلا بد من دراسـة القـيم الفكرية لمن نتعامل معهم ثم نتوقى عوامل الأزمة. وهناك أزمـات متوقعـة بسبب عامل اقتصادي، وهنا يأتي دور المؤسسات الفكرية في تحليل عناصـر الأزمة ومكوناتها، ومن هذا القبيل ما نجده من بيان الجويني لكيفية التعامـل

---

(١) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٤٩.

مع أهل البدع[1]، ثم تحليله كيفية التعامل مع أزمة عجز الموازنة وبيان الحلول الفقهية المقترحة، وهو ما نعرضه لاحقاً، بإذن الله تعالى.

### ب- ديوان البريد:

وهي مؤسسة عرفها التاريخ الإسلامي، تزود رئيس الدولة بالمعلومة وتحللها، وقد اعتنى الخلفاء بالديوان، ووضعوا لنظام البريد أحكاماً تضمن سرعة وصول المعلومة ودقتها.

وكان في كل ولاية عامل بريد، يكتب إلى المركز العام لديوان البريد كل ما يحصل في الولاية، ويكتب عن الخراج، ومعاملة الوالي للرعية، وحال الزرع، والأطعمة، والأسعار، ويجمع صاحب البريد هذه الرسائل والتقارير المرسلة من الولايات، وينظمها، لتقديمها إلى الخليفة أو الوزير[2]، ويذكر بعض المصنفين أن صاحب البريد لا يتبع أحداً في الولاية، لكنه يتصل مباشرة بالخليفة، وينقل إليه الأخبار[3].

وإليك ما ينقله (ابن قدامة) عن نموذج للمهام المطلوبة من صاحب البريد، كما يدل عليها عهد ولاية البريد، أي كتاب التكليف: «هذا ما عهد عبد الله فلان أمير المؤمنين إلى فلان بن فلان حين ولاه أعمال البريد بناحية كذا، أمره بتقوى الله وطاعته واستشعار خوفه ومراقبته في سر أمره

---

(١) الغيلثي، باب ما يناط بالأئمة من الأحكام.
(٢) إبراهيم زيد الكيلاني ورفاقه، دراسات في الفكر العربي الإسلامي، ص٢٨١، نقلاً عن: ناجي معروف، المدخل في الحضارة العربية الإسلامية، آدم متز، الحضارة الإسلامية، ص١٥١-١٥٢.
(٣) شاكر مصطفى، المدن الإسلامية، ص٥٤٠.

وعلانيته، وأن يجري أمره فيما استكفاه أمير المؤمنين إياه بحسب ما بدا من الاصطناع وقدَّره عنده من الكفاية والإطلاع، وأمره أن يوثر الصدق فيما ينهيه والحق فيما يعيده ويبديه، وأن يختار من يستعين به في عمله ويشركه في أمانته من يثق بصناعته ونزاهته وطيب طعمته وتحريه الصدق فيما يصدر عن يده ولهجته، وأن يكون من يستعمله من أهل الكفاية والغناء دون من يستعمل منهم على العناية والهوى.

وأمره أن يعرف حال عمال الخراج والضياع فيما يجري عليه أمرهم، ويتتبع ذلك تتبعاً شافياً، ويستشفه استشفافاً بليغاً، وينهيه على حقه وصدقه، ويشرح ما يكتب به منه، وأمره أن يمتنع وجميع أصحابه في النواحي وخلفائه عليها من أن يكونوا سبباً في محاباة أحد بالشفاعة له أو التوصل إلى دفع حق يجب عليه.

وأمره أن يعرض المرتبين لحمل الخرائط في عمله ويكتب بعدتهم وأسمائهم ومبالغ أرزاقهم وعدد السكك في جميع عمله وأميالها ومواضعها، ويوعز إلى هؤلاء المرتبين بتعجيل الخرائط المنفذة على أيديهم وفي الموقعين في إثبات المواقيت وضبطها حتى لا يتأخر أحد منهم عن الأوقات، التي سبيله أن يرد السكة فيها، وأن يفرد لكل ما يكتب فيه من أصناف الأخبار كتباً بأعيانها، فيفرد أخبار القضاة وعمال المعادن والأحداث وما يجري مجرى ذلك كتباً، وبأخبار الخراج والضياع وأرزاق الأولياء وما يجري من دور الضرب والأسعار وما يقع فيه الحل والعقد والإعطاء والأخذ كتباً، ليجري

كل كتاب في موضعه، ويكتب في بابه، فيحصل العمل ويملك نظامه. هــذا عهد أمير المؤمنين إليك، فكن به متمسكاً، ولما مثله لك ذاكراً، وبه آخــذاً، وعليه عاملاً، والله يوفقك لما يحمده أمير المؤمنين فيك ويرضاه مــن فعلــك ويعلم به صواب اختياره إياك»[1].

نلاحظ من النص السابق سعة الرقابة التي يمارسها ديوان البريد، بحيث تشمل سائر مرافق الدولة، وتتبع أســلوب التعرف لما هو ظــاهر بــالتتبع الشافي، والاستشفاف البليغ لما لم يظهر من خلال ربط الأحداث وتحليلها، والأخذ بالقرائن المعلمة. ويقتصر دور البريد على هذا الحد. أي أنه لا يملك إجراءً عمــلياً للنهــي والزجر، فيرفع الأمر بعدَ ذلــك لــرئيس الدولــة؛ ليمارس الرئيس بدوره محاسبة معاونيه «فكانوا يكتبون إلى الخليفــة بــسعر القمح والحبوب وبسعر كل ما يؤكل، فإذا وردت كتبهم نظر فيها، فــإن رأى الأسعــار على حالهــا أمسك، وإن تغير شيء منها كتب إلى الــوالي وسأل عن العلة»[2].

ويفهم من النص السابق عدد من المفاهــيم الإدارية المتعلقــة بــإدارة الأزمة وهي:

---

(١) قدامة بن جعفر، الخراج وصناعة الكتابة، تحقيق محمد حسين الزبيدي، ط١( العراق: دار الرشيد) ص٥٢.

(٢) عارف عبد الغني، نظم الاستخبارات عند العرب والمسلمين، ص١٦٣.

- **أخلاقيات فريق إدارة الأزمة**، وهذا ما نلحظه بالتنبيه إلى أهمية الصدق فيما ينهيه والحق فيما يعيده ويبديه: «... وأن تكون أخلاقيات رجال الديوان على درجة عالية تجمع الثقة والنزاهة وطيب المطعم وتحريه الصدق فيما يصدر عن يده ولهجته» فإذا كان فريق إدارة الأزمة على نقيض هذه الصفات فإنه سيكون مصدراً لصناعة الأزمة.

- **التفويض**، بحيث يختار من يستعين به في عمله من أهل الكفاية والغناء.

- **تتبع الأحداث وتحليلها بعمق**، ويفهم من قوله: «ويستشفها استشفافاً عميقاً» تجنباً لأسباب الأزمة، فالخلل يأتي من نقص المعلومة، ومن سوء الفهم، وسوء النقل.

- **وجود جهاز إداري كفؤ لنقل الرسالة ثم تصنيفها**: «أن يعرض المرتبين لحمل الخرائط في عمله ويكتب بعدتهم وأسمائهم ومبالغ أرزاقهم وعدد السكك في جميع عمله وأميالها» مع وجود رقابة على العمل متابعة للإنجاز من خلال «مستلمي المعلومات والموقعين بالاستلام».

- **التصنيف للمعلومات**: «يفرد لكل ما يكتب فيه من أصناف الأخبار كتباً بأعيانها، فيفرد أخبار القضاة وعمال المعادن والأحداث وما يجري مجرى ذلك كتباً، وبأخبار الخراج والضياع وأرزاق الأولياء وما يجري من دور الضرب والأسعار وما يقع فيه الحل والعقد والإعطاء والأخذ كتباً، ليجري كل كتاب في موضعه».

ج- العريف:

وهو من أدوات التنبؤ بالأزمة، ومظهر من مظاهر تبسيط الإجــراءات الإدارية، التي تسهل وصول المعلومات وتدفقها.. وكانت مهمة العريف أن يعرف الحاكم بأمر الرعية.

وهناك أيضاً سياسة الباب المفتوح بحيث يأتي من وجد في نفسه بسبب قرار إداري لمراجعة المسؤول، ومن هذا الباب قصة الأنصار مع الرسول ﷺ إذ وجدوا في أنفسهم شيئاً جراء توزيع الرسول ﷺ الغنائم علـــى المقـــاتلين واستثناء الأنصار، وسيأتي الحديث عنها بالتفصيل.

د- توظيف العلاقات العامة:

وذلك كاللقاءات الاجتماعية؛ ومن هذا الباب قول أبي بكر، رضي الله عنه، ليزيد بن أبي سفيان يوصيه بمجموعة وصايا إذ أرسله إلى الشام، ومنها أن يستشف مشاعر جنده عن طريق السهر معهـــم، فـــإنهم عنـــد الســـهر يتبسطون في الحديث بما جرى بينهم في النهار «واسمر بالليل في أصـــحابك تأتك الأخبار وتنكشف عندك الأستار... ولا تجســـس عليهم فتفضحهم، ولا تكشف الناس عن أسرارهم واكتف بعلانيتهم»[1]، فهـــذه إجـــراءات تعطي للمسؤول إشارات إنذار مبكر في حال ظهور بوادر الأزمة، ولا تعتمد أساليب سوء الظن والتجسس لأنها تفسد العمل الإداري كما في حـــديث رسول الله ﷺ: «**إِنَّ الأَمِيرَ إِذَا ابْتَغَى الرِّيبَةَ فِي النَّاسِ أَفْسَدَهُمْ**»[2].

---

(١) ابن الأثير، الكامل في التاريخ، ٢٥٤/٢.

(٢) أخرجه الإمام أحمد.

## المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية والتخطيط قبل وقوع الأزمة:

وذلك بوضع برنامج لمواجهة الأزمة ومنع حدوثها؛ ويتم في هذه المرحلة وضع خطط لمواجهة الأزمة فيما لو حدثت، كما تقوم المؤسسات بتدريبات افتراضية على مواجهة الكوارث.

## المرحلة الثالثة: احتواء الضرر إذا وقع والحد منه:

والسيطرة على آثار الأزمة، بتفريغ الأزمة من حدها وعدم الاندفاع وراء الاستفزاز؛ وهذا ما يفهم من عموم قوله تعالى: ﴿وَإِذَا خَاطَبَهُمُ ٱلْجَٰهِلُونَ قَالُواْ سَلَٰمًا﴾ (الفرقان:٦٣)، أي قالوا ما يسلمهم.

وتحرص الإدارة في هذه المرحلة على تقليل الأضرار وعدم توسيع نطاق الأزمة؛ ومن الأحكام الفقهية التي تساعد على احتواء الضرر ومعالجة آثار الأزمة محاورة البغاة إذا خرجوا قبل الوصول إلى القتال معهم، جاء في شرح منتهى الإرادات: «(وَ) تَلْزَمُهُ -أي الإمام- (إزَالَةُ شُبَهِهِمْ) لِيَرْجِعُوا إلَى الْحَقِّ، (وَ) تَلْزَمُهُ إزَالَةُ (مَا يَدْعُونَهُ مِنْ مَظْلَمَةٍ) لأَنَّهُ وَسِيلَةٌ إلَى الصُّلْحِ الْمَأْمُورِ بِقَوْلِهِ تَعَالَى: ﴿فَأَصْلِحُواْ بَيْنَهُمَا﴾، فَإِنْ نَقَمُوا مِمَّا لا يَحِلُّ فِعْلُهُ أَزَالَهُ، وَإِنْ نَقَمُوا مِمَّا يَحِلُّ فِعْلُهُ لالْتِبَاسِ الأَمْرِ فِيهِ عَلَيْهِمْ فَاعْتَقَدُوا مُخَالَفَتَهُ لِلْحَقِّ بَيَّنَ لَهُمْ دَلِيلَهُ وَأَظْهَرَ لَهُمْ وَجْهَهُ؛ لِبَعْثِ عَلِيٍّ ابْنَ عَبَّاسٍ إلَى الْخَوَارِجِ لَمَّا تَظَاهَرُوا بِالْعِبَادَةِ وَالْخُشُوعِ وَحَمْلِ الْمَصَاحِفِ فِي أَعْنَاقِهِمْ، لِيَسْأَلَهُمْ عَنْ

سَبَبِ خُرُوجِهِمْ، وَبَيَّنَ لَهُمْ الْحُجَّةَ، الَّتِي تَمَسَّكُوا بِهَا، فِي قِصَّةٍ مَشْهُورَةٍ»[1].

وإذا حدث قتال فقد فتح الشرع لهم الباب للتوبة، وذلك بعدم تضمين البغاة إذا فاءوا إلى أمر الله وتركوا القتال؛ فجمهور الفقهاء على عدم تضمينهم ما ترتب على ثورتهم من دماء وأموال، إذا أتلفت أثناء البغي، لأن الغرض إماتة الضغائن وسبل الأحقاد دون ضمان الجنايات[2]، وهذا التفات واضح لمعالجة الآثار النفسية لأزمة اجتماعية تمثلت بالخروج المسلح على الدولة، وتحفيزًا للبغاة على ترك بغيهم والعودة للعمل ضمن النظام، وتحويل فريق الأزمة أو جزء منهم إلى فريق للعمل مع المؤسسة ولصالحها.

## المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

وهي العلميات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لإدارة الأزمة لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله وترميم آثار الضرر؛ ومن هذا القبيل ما قام به معاوية، رضي الله عنه، من تسيير غزوة إلى القسطنطينية عام ٥٠ للهجرة، بعد عام الجماعة، شارك فيها أنصار علي بن أبي طالب، رضي الله عنه، وكان في الجيش، من الصحابة، رضي الله عنهم، ابن عباس

(١) منصور بن إدريس البهوتي، شرح منتهى الإرادات (بيروت: عالم الكتب، ١٩٩٦م) ٣/٣٨٩.

(٢) تفسير القرطبي (القاهرة: دار الشعب) ١٦/٣٢٠.

وابن عمر وابن الزبير[1] وأبو أيوب الأنصاري - وكان من خاصة علـــي، قاتل معه في صفين والجمل ثم جاهد مع يزيد بن معاوية في غزو الروم ابتغاء الأجر من الله[2]؛ وكان معاوية، رضي الله عنه، حريصاً على مشاركة أنصار علي ومنهم ابن عباس ووضع ابنه يزيد أميرًا على الجيش. وكانــــت هـــذه الغزوة أحد أساليب استعادة النشاط بعد الفتنة والمعارك بين المسلمين، حيث إن أنصار علي، رضي الله عنه، وقفوا يقاتلون مع جـــيش معاويـــة تغليبًـــا للمصلحة الكبرى.. ومن هنا يتضح أن تبني القيادة لأهداف كبرى تلتقـــي عليها الأمة هو أحد أسباب القضاء على الخلافات داخل المجتمع.

## المرحلة الخامسة: التقييم والـــتعلم[3] ودراســـة ســـبب حدوث الأزمة[4]:

ويتم خلالها دراسة أسباب الأزمة، لمعرفة نقاط التقصير، للعمل علـــى تجاوزها، ومواجهة المستقبل بقدرة تنافسية أعلى، ومن الملاحـــظ أن الذين لا يقومون بما ينبغي من تقييم وتعلم يعللون موقفهم بأن تحليل الماضي يعـــني

---

(١) شمس الدين محمد بن أحمد الذهبي، تاريخ الإسلام، تحقيق عمر تدمري ( لبنان: دار الكتاب العربي، ١٩٨٧م) ٤/٣٣٠.

(٢) ابن الجوزي، المنتظم (دار صادر، ١٣٥٨هـ) ٥/٢٢٤. ذكر بعض المـــؤرخين أن غزو القسطنطينية كان عام ٥٢ للهجرة.

(٣) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٥٣.

(٤) استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، علي جبر، مجلة ليلـــي، عـــدد ٢٨-٧-٢٠٠٧م، نسخة إلكترونية على الموقع http://www.leilamagazinc.blogspot.com

فتـــح الجراح، أو بسبــــب الشعور بالزهـــو وأن لدى الإدارات من الخبرة ما يكفي لمواجهة الأزمة المستقبلية[1]، وهذا التعليل خـــاطئ مـــن الناحيـــة العلمية؛ لأنه ينبغي أن نفرق بين فتـــح الجراح وبين التحـــــليل للاعتبـــار بقصـــد عدم تكرار الخطأ.

والقرآن الكريم أكد مبدأ المراجعة للاعتبار من الأخطاء، ففـــي قـــصة سيدنا آدم، عليه السلام، مع إبليس: قال جل ذكره :﴿فَتَلَقَّىٰٓ ءَادَمُ مِن رَّبِّهِۦ كَلِمَٰتٖ فَتَابَ عَلَيۡهِۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلتَّوَّابُ ٱلرَّحِيمُ﴾ (البقرة:٣٧)، فذكر الخطأ في قصة سيدنا آدم كان للاعتبار والمراجعـــة وصـــولاً إلى المبـــدأ الـــذي تحتاجـــه ذريتـــــــه:﴿أَفَتَتَّخِذُونَهُۥ وَذُرِّيَّتَهُۥٓ أَوۡلِيَآءَ مِن دُونِي وَهُمۡ لَكُمۡ عَدُوُّۢۚ بِئۡسَ لِلظَّٰلِمِينَ بَدَلٗا﴾ (الكهف:٥٠).

كما أكد القرآن الكريم هذا المبدأ في مراجعته لأسباب الهزيمة والتعثـــر، كما في أعقـــاب غزوة أحـــــد: ﴿أَوَلَمَّآ أَصَٰبَتۡكُم مُّصِيبَةٞ قَدۡ أَصَبۡتُم مِّثۡلَيۡهَا قُلۡتُمۡ أَنَّىٰ هَٰذَاۖ قُلۡ هُوَ مِنۡ عِندِ أَنفُسِكُمۡۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ﴾ (آل عمران:١٦٥)؛ وفي أعقاب غزوة حنين، ورغم الانتصار، نبه إلى سبب التعثر في بداية الأمر: ﴿وَيَوۡمَ حُنَيۡنٍ إِذۡ أَعۡجَبَتۡكُمۡ كَثۡرَتُكُمۡ فَلَمۡ تُغۡنِ عَنكُمۡ شَيۡـٔٗا﴾ (التوبة:٢٥)، لينبه إلى خطر الاغترار بالقوة.

---

(١) محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، ص٥٣.

## المطلب الثالث

## خطوات مواجهة الأزمة من الناحية العملية[1]

تتمثل خطوات مواجهة الأزمة من الناحية العملية في الآتي:

١- تقدير الموقف.

٢- تحليل الموقف.

٣- التخطيط العلمي.

٤- التدخل العملي.

### ١- تقدير الموقف:

ويتم في هذه المرحلة التعرف على القوى المتسببة بالأزمة، ويتم تصنيفها إلى القوى الفاعلة والقوى المؤيدة والقوى الداعمة.

كما تدرس في هذه المرحلة مصادر القوة لفريق الأزمة، وكيف يمكن إضعافها، والنتائج التي حدثت بسبب الأزمة، وماذا يمكن أن يحدث مستقبلاً، وما هي ردود فعل المتأثرين بالأزمة، وما هي المصالح والصراعات المرتبطة بفريق الأزمة؟

---

(١) محمد فتحي، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمة، ص٥٦؛ محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٢٥٩.

## ٢- تحليل الموقف:

ويقصد به تحليل المعلومات المتوفرة من تقديرنا للموقف، ومثال ذلك ما حدث في يوم بدر إذ تم استجواب راعيين لقريش، سأله الرسول ﷺ عدة أسئلة عن مكان قريش، ومن معهم، ثم قال: **ما عددهم؟** قالا: ما ندري؛ قال: **فكم تنحر في اليوم؟** قالا: يوماً عشراً ويوماً تسعاً، فقال رسول الله ﷺ: **هم بين التسعمائة إلى الألف**، ثم قال لهما: **فمَن من أشراف قريش؟** فسميا عتبة بن ربيعة وشيبة بن ربيعة في رجال من قريش[1]، فالرسول ﷺ قام بتحليل المعلومة عن مقدار ما يذبحون ليصل من خلالها إلى رقم تقريبي لعدد الجيش.

## ٣- التخطيط العلمي:

ويقصد به اختيار الأسلوب السليم لإدارة الأزمة، وهناك عدة إجراءات تساعد على اختيار الأسلوب المناسب، فإذا اختارت المؤسسة أسلوباً من بين عدة أساليب متاحة فإنها تضع عدة أسئلة: ماذا لو نجحنا؟ وماذا لو فشلنا؟ ما هي الاحتمالات في كل حالة؟ وتحسب الربح والخسارة، وفي ضوئها تقرر ما إذا كان الأسلوب مناسباً أم غير مناسب.

كما تدرس في هذه المرحلة الطلبات التي يمكن تقديمها لفريق الأزمة لتخفيف الضغوط، ويتم توزيع الأدوار على فريق إدارة الأزمة، وتدرس الاحتياجات لكل فريق، ويتم تأمين كل فريق باحتياجاته وتحديد ساعة الصفر لبدء التنفيذ.

---

(١) ابن هشام، السيرة النبوية، ٣/١٦٤؛ ابن حبان، الثقات، ١/١٦٠.

ومن نماذج التخطيط العلمي ورسم السيناريوهات المحتملة ما نجده من تفصيلات فقهية في جواز أن يستأسر المقاتل للعدو، فنجد الفقهاء يضعون الجندي أمام عدة احتمالات وفي ضوئها يتمكن هو من اتخاذ القرار المناسب، جاء في مغني المحتاج: «وإن جوز المكلف (الأَسْرَ) وَالْقَتْلَ (فَلَهُ) أَنْ يَدْفَعَ عَنْ نَفْسِهِ وَ(أَنْ يَسْتَسْلِمَ) لِقَتْلِ الْكُفَّارِ إنْ كَانَ رَجُلاً؛ لأَنَّ الْمُكَافَحَةَ حِينَئِذٍ اسْتِعْجَالٌ لِلْقَتْلِ، وَالأَسْرَ يَحْتَمِلُ الْخَلاَصُ، هَذَا إنْ عَلِمَ أَنَّهُ إنْ امْتَنَعَ مِنْ الاسْتِسْلامِ قُتِلَ، وَإِلاَّ امْتَنَعَ عَلَيْهِ الاسْتِسْلاَمِ»[1].

وترى في النص رسم سيناريو للتعامل لمقاتل يتعرض للحصار، فهو أمام خيارين أن يقاتل ويقتل، وإما أن يخضع للأسر.

فإن علم أنه إذا أسر قُتل يجب أن يقاتل، وإن توقع النجاة إذا استسلم للأسر فهو بالخيار إما أن يقاتل ويقتل وإما أن يقبل بالأسر؛ وتلاحظ أن هذه الأحكام مبنية على تقدير الموقف ومعرفة السلوك المتوقع للعدو.

## ٤- التدخل العملي لمواجهة الأزمة:

ويكون التدخل بناء على الخطوات الثلاث السابقة، بعد الإحاطة بمكونات الأزمة ودراسة الأساليب المناسبة. وينبغي في هذه المرحلة الالتفات إلى أن الهدف الأعظم هو المحافظة على الكيان الإداري أو المؤسسة؛ وعليه فلا يجوز استخدام أساليب تؤدي إلى نقيض المقصود.

---

(١) الخطيب الشربيني، مغني المحتاج (بيروت: دار الفكر) ٤/٢١٩.

# المطلب الرابع
# طرق التعامل مع الأزمة

## ١- تفعيل مبدأ الشورى وتبني أسلوب فريق العمل:

وذلك بحيث تعتمد الإدارة على رفع معنويات العاملين وقت الأزمات، وإشعال روح الإبداع بينهم لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة[١].. وتنجح هذه الطريقة في الأزمات المتصلة بالأفراد وفي المجتمعات التي تقدر المسؤولية وتتميز بوجود نوع من المحبة بين القيادة والأفراد، كما قال الرسول ﷺ قال: «**خِيَارُ أَئِمَّتِكُمْ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ وَتُصَلُّونَ عليهم**»[٢].

والأمراء الذين وصفهم الرسول ﷺ بأنهم خير الأمراء هم الذين تحبهم الرعية في حياتهم وتصلي عليهم وتترحم بعد مماتهم، وهؤلاء هم القادرون على مواجهة الأزمة بتبني الأساليب الشورية، فيكون عدلهم رصيدًا لهم في الأزمات.

وتعتمد الإدارة في ذلك على:

---

(١) محسن الخضيري إدارة الأزمات، ص٢٩٨.

(٢) صحيح مسلم، تحقيق مصطفى البغا، ١٤٨١/٣.

أ- **فريق عمل مؤقت**، يدعى له الخبراء في شأن الأزمة؛ ويفترض وجود قائمة تضم خبراء تلجأ إليهم المؤسسة للتشاور في حال حدوث أزمة؛ وتكون مهمة الفريق تشخيص الأزمة بشكل فوري وسريع، وإعداد خطة للتعامل معها، ومتابعة التنفيذ.. وتنتهي مهمة الفريق بانتهاء الأزمة.

ب- **فريق عمل دائم**، مهمته معالجة الأزمة في بداياتها، وغالباً ما يختار لهذه الإدارات أشخاص ذوي مؤهلات خاصة، يتم صقل قدراتهم ورفع لياقتهم بدورات إدارية، حتى لا يكونوا متأثرين بالضغط الواقع عليهم عند حدوث الأزمة[1].

## ٢- طريقة تفتيت الأزمة[2]:

وهي طريقة موفقة للتعامل مع الأزمات الضخمة، فإذا تم تفتيت الأزمة إلى مجموعة أزمات يخف شدة تأثيرها ويمكن السيطرة عليها، ومن طبع الأزمة أن تجذب نحوها أزمات فرعية؛ لأنها تتوجه نحو نقاط الضعف، فإذا استطاع الإداري أن يفتت الأزمة ثم يبدأ بالأهم ففي الغالب سيتمكن من السيطرة على الأزمات الفرعية بسيطرته على الأزمة الرئيسة، بحيث يفرق تجمع فريق الأزمة لتخفيف الضغط على الإدارة.

وللنجاح في تفتيت الأزمة ينبغي معرفة القوى الصانعة للأزمة، والوعي بالمصالح المتعارضة لقوى الأزمة، والمنافع التي يمكن أن تكتفي بها بعض قوى

---

(١) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٢٩٤.

(٢) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٣٠٤.

الأزمة، وإقناعهم أن استمرار المكاسب يقتضي عدم الاستمرار في التحالف مع قوى الأزمة.

ومن شواهد تفتيت الأزمة، في العمل العسكري، ما قام به نعيم ابن مسعود، رضي الله عنه، في غزوة الأحزاب حين خذل عن المسلمين، وفرق تجمع اليهود مع قريش.. ويُلاحظ أن الأزمة بعد ذلك بدأت تتفكك، إذ فقد اليهود في المدينة الدعم الخارجي وسلط الله على كفار قريش الريح. جاء في مختصر السيرة النبوية:

«...ثم إن الله عز وجل -وله الحمد- صنع أمراً عنده خذل به العدو، فمن ذلك أن رجلاً من غطفان -يقال له نعيم بن مسعود- جاء إلى رسول الله ﷺ فقال: قد أسلمتُ فمرني بما شئت، فقال: **إنما أنت رجل واحد فَخَذِّل عنّا ما استطعت، فإن الحرب خدْعَة**.. فذهب إلى بني قريظة -وكان عشيراً لهم- فدخل عليهم وهم لا يعلمون بإسلامه فقال: إنكم قد حاربتم محمداً وإن قريشاً إن أصابوا فرصة انتهزوها وإلا انْشَمروا.. قالوا: فما العمل؟ قال: لا تقاتلوا معهم حتى يعطوكم رهائن.. فقالوا: قد أشرت بالرأي.. ثم مضى إلى قريش فقال: هل تعلمون ودِّي لكم ونصحي؟ قالوا: نعم.. قال: إن اليهود قد ندموا على ما كان منهم، وإنهم قد أرسلوا إلى محمد أنهم يأخذون منكم رهائن يدفعونها إليه، ثم يمالئونه عليكم، فإن سألوكم فلا تعطوهم.. ثم ذهب إلى غطفان فقال لهم مثل ذلك.. فلما كانت ليلة السبت من شوال بعثوا إلى يهود: إنا لسنا معكم بأرض مقام

وقد هلك الكراع والخف فاغدُوا بنا إلى محمد حتى نناجزه.. فأرسلوا إليهم أن اليوم يوم السبت وقد علمتم ما أصاب مَنْ قبلنا حين أحدثوا فيه، ومع هذا فلا نقاتل معكم حتى تبعثوا لنا رهائن.. فلما جاءهم رسلهم قالوا: قد صدقكم والله نعيم.. فبعثوا إليهم: إنا والله لا نبعث إليكم أحداً.. فقالت قريظة: قد صدقكم والله نعيم.. فتخاذل الفريقان»[1].

## ٣- طريقة تصعيد الأزمة[2]:

وذلك حين لا تتضح معالم الأزمة ولا تُعرف القوى المحركة لها، فتختار الإدارة هذه الطريقة لمعرفة القوى المحركة للأزمة وسيلة من وسائل التفتيت فيما بعد.

## ٤- طريقة الوفرة الوهمية[3]:

وهي طريقة تلجأ إليها الدول لمواجهة الطلب الزائد على سلعة ما أو عملة نقدية بسبب إشاعة، فتشيع الدولة توفر هذه السلعة وربما تعرض بيعها للناس، ولكن ينبغي التعامل بحذر مع هذه الطريقة.

ويتضح مما سبق أن فن إدارة الأزمة يستلزم التعامل مع الأزمة من خلال مراحل متتالية تعمل كلها لتحقيق هدف واحد هو في

---

(١) محمد بن عبدالوهاب، مختصر السيرة النبوية، تحقيق عبد العزيز الرومي، مطابع الرياض، ص١٧٤.
(٢) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٣٠١.
(٣) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٣٠٧.

نــهاية الأمر منع حدوث الأزمة، وتفريغها من حدتها إذا وقعت، وتــوقي آثارها السلبية، والتعامل معها لتحويلها إلى فرصة للنجــاح والتفــوق[1]، والتأثير النــافع، والقضــاء على أكبر قدر ممكن مــن الأخطــار والآثــار السلبية الناتجة عنها.

وإدارة الأزمة في حقيقتها وجوهرها هي الاستعداد والتأهــب.. وأي إجراء يخطط مسبقًا للتعامل مع أزمة باعتبارها نقطة تحول ويعمل على تقليل الخطر هو شكل من أشكال إدارة الأزمة[2].

---

(١) علــي الحمــادي، مؤســستك فــي أزمــة ، إليــك الحــل، ٣-٧/٢٠٠٦م، www.islamonline.net

(٢) إصدارات بميك، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، ص٢٣.

# المطلب الخامس

# متطلبات إدارة الأزمة فنياً وإدارياً

## أولاً: المهارات الفنية المطلوبة للتعامل مع الأزمة[1]:

تحتاج إدارة الأزمة إلى امتلاك مجموعة من المهارات الفنية، منها:

### ١- تحديد الهدف:

ويقصد به دراسة كلفة تنفيذ الهدف، والتمييز بين الأعراض الثانوية للأزمة والسبب الرئيس لها، فتنفيذ الهدف يتم بعد دراسة الكلفة، والموازنة بين المصالح والخسائر المتوقعة[2].

---

(١) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص١٨٨، ماجد الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول، ص١١٩. وبعض الباحثين يسمي هذه المهارات وصايا، وبعضهم يسميها مبادئ، وليس في حصرها بتسع أو عشر وجه علمي، فمن الممكن أن نضيف إليها أو نحذف. ولكنني رأيت أن أعرض ما يذكره أهل الإدارة ثم أقدم ما يقابله في الفقه، ولعل هذا يفتح الباب للباحثين لمزيد من التطوير على هذا العلم في الدراسات الإسلامية.

(٢) ذكر الخضيري قصة تعامل تاتشر مع إضراب النقابات العمالية؛ فالقوانين لا تسمح للحكومة في بريطانيا بمنع الإضراب، وهو مصدر إزعاج كبير ووسيلة ضغط، ولا تستطيع الحكومة التصادم مع اتحاد قوي بهذا الحجم، وقد رأت تاتشر أن تواجه الأزمة من أضعف نقطة في اتحاد العمال واختيارها الهدف الأضعف وهو الموازنة، إذ استصدرت حكماً قضائياً بتجميد أرصدة النقابات العمالية التي تنفق منها على العمال المضربين بحيث عجزت النقابات عن دفع كلفة إضرابات العمال فتوقف الإضراب.

ودراسة كلفة الهدف في المعيار الإسلامي تتناول الكلفة المادية والقيمية معاً، فهناك قيمٌ مثل الوفاء بالعهد وعدم الغدر لا يجوز التفريط بها، وهذا الالتزام القيمي يعود بالنفع على المكاسب المادية، لوجود ارتباط بين المصالح جميعها، بحسب الرؤية التكاملية الإسلامية.

ومن الصور التطبيقية لتحديد كلفة الهدف في إدارة الأزمة:

**أ- ما ذكره القرآن الكريم في قوله سبحانه تعقيباً على صلح الحديبية:** ﴿هُمُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ وَصَدُّوكُمْ عَنِ ٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ وَٱلْهَدْىَ مَعْكُوفًا أَن يَبْلُغَ مَحِلَّهُۥ ۚ وَلَوْلَا رِجَالٌ مُّؤْمِنُونَ وَنِسَآءٌ مُّؤْمِنَٰتٌ لَّمْ تَعْلَمُوهُمْ أَن تَطَـُٔوهُمْ فَتُصِيبَكُم مِّنْهُم مَّعَرَّةٌۢ بِغَيْرِ عِلْمٍ ۖ لِّيُدْخِلَ ٱللَّهُ فِى رَحْمَتِهِۦ مَن يَشَآءُ ۚ لَوْ تَزَيَّلُواْ لَعَذَّبْنَا ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿٢٥﴾ إِذْ جَعَلَ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ فِى قُلُوبِهِمُ ٱلْحَمِيَّةَ حَمِيَّةَ ٱلْجَٰهِلِيَّةِ فَأَنزَلَ ٱللَّهُ سَكِينَتَهُۥ عَلَىٰ رَسُولِهِۦ وَعَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ ٱلتَّقْوَىٰ وَكَانُوٓاْ أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمًا ﴿٢٦﴾ لَّقَدْ صَدَقَ ٱللَّهُ رَسُولَهُ ٱلرُّءْيَا بِٱلْحَقِّ ۖ لَتَدْخُلُنَّ ٱلْمَسْجِدَ ٱلْحَرَامَ إِن شَآءَ ٱللَّهُ ءَامِنِينَ مُحَلِّقِينَ رُءُوسَكُمْ وَمُقَصِّرِينَ لَا تَخَافُونَ ۖ فَعَلِمَ مَا لَمْ تَعْلَمُواْ فَجَعَلَ مِن دُونِ ذَٰلِكَ فَتْحًا قَرِيبًا﴾ (الفتح: ٢٥-٢٧).

في هذه الآيات يرشدنا القرآن الكريم إلى دراسة كلفة الهدف، فقد كان الرسول ﷺ يهدف إلى مهاجمة مكة مع الذين بايعوه، رداً على منع قريش لهم من العمرة، وما أشاعوه من مقتل عثمان بن عفان، رضي الله عنه، إذ ذهب مفاوضاً؛ ولمّا وصل الرسولَ ﷺ خبرُ إشاعة مقتله وتألبت عليه

بطونُ قريش ومن والاهم من أحياء ثقيف والأحابيش، بدأ ﷺ بـإجراءات عملية احترازية للمواجهة المسلحة وذلك بالاستعداد لمهاجمة مكـة، فأخـذ البيعة من المؤمنين تحت الشجرة على القتال[1]، ثم كف الله القتال بينـهم، فقال: ﴿وَهُوَ ٱلَّذِى كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ عَنْهُم بِبَطْنِ مَكَّةَ مِنۢ بَعْدِ أَنْ أَظْفَرَكُمْ عَلَيْهِمْ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا﴾ (الفتح:٢٤)، وقال منبـهاً إلى الحكمة من وراء ذلك: ﴿وَلَوْلَا رِجَالٌ مُّؤْمِنُونَ وَنِسَآءٌ مُّؤْمِنَٰتٌ لَّمْ تَعْلَمُوهُمْ أَن تَطَـُٔوهُمْ فَتُصِيبَكُم مِّنْهُم مَّعَرَّةٌۢ بِغَيْرِ عِلْمٍ ۖ لِّيُدْخِلَ ٱللَّهُ فِى رَحْمَتِهِۦ مَن يَشَآءُ ۚ لَوْ تَزَيَّلُوا۟ لَعَذَّبْنَا ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا﴾ (الفتح:٢٥)، فلم يأذن الله بالهجوم على مكة؛ لأن تنفيذ الهدف سيؤدي إلى وفاة مؤمنين يكتمـون إيمانهم يعيشون داخل مكة، وهذه كُلفة تستدعي إعادة النظـر في الخطـة، وكان التوجيه الإلهي لصلح الحديبية باعتباره الهدف الأقل كلفة والذي أدى إلى تحقيق مقصود الصحابة من أداة العمرة، ولكن بعد تأخير سـنة. فهـذا التأخير مبني على موازنةٍ بين المصالح والمفاسد.

**ب- موقف عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، من نصارى تغلـب،** الذين أنفوا دفع الجزية، فقبل منهم أخذ الجزية تحت اسم الزكـاة علـى أن يضاعفها؛ ويروي أبو عبيد القاسم بن سلام خبرين في هذا الشأن، فيقـول عن داوود بن كردوس، قال: صالحت عمر بن الخطاب عن بني تغلب، بعد

---

(١) ابن كثير، تفسير ابن كثير: تفسـير القرآن العظيم، تحقيق سامي بن محمد سـلامة (دار طيبة للنشر والتوزيع، ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م) ١/٥٣٥.

أن قطعوا الفرات وأرادوا اللحـــاق بالروم، على أن لا يُصَبِّغُوا صبيانـــهم، ولا يُكرَهُوا على دين غير دينهم، وعلى أن عليهم العشر مضاعفاً.

وفي خبر آخر عن عبادة بن النعمان أنهُ قال لعمر بن الخطاب، رضـــي الله عنه: «إن بني تغلب من قد علمت شوكتهم وإنهـــم إزاء العـــدو، فـــإن ظاهروا عليك العدو اشتدت مؤنتهم، فإن رأيت أن تعطيهم شـــيئاً؟ قـــال: فافعل، فصالحهم على أن لا يغمسوا أحداً مـــن أولادهـــم في النـــصرانية، وتضاعف عليهم الجزية».

ونتساءل هنا: هل كان الخلاف بين عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، وبني تغلب في التسمية أم الجوهر والمسمى؟ لقد أراد عمر بـــن الخطـــاب، رضي الله عنه، في بداية المفاوضات مع نصارى تغلب أن يطبق عليهم الآية: ﴿ قَـٰتِلُوا۟ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَلَا بِٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ وَلَا يُحَرِّمُونَ مَا حَرَّمَ ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥ وَلَا يَدِينُونَ دِينَ ٱلْحَقِّ مِنَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْكِتَـٰبَ حَتَّىٰ يُعْطُوا۟ ٱلْجِزْيَةَ عَن يَدٍ وَهُمْ صَـٰغِرُونَ ﴾ (التوبة:٢٩)، وفقاً لما تضمنته مـــن تحديد للكيفية، فليس المطلوب إذن أن يدفعوا مبلـــغاً مالياً تحت أي اســـم، وإنما أن يعطى المبلغ وأن يكون «وهم صاغرون»، غير أن عمر، رضـــي الله عنه، لاحظ أن هذا الهدف مرتفع الكلفة، فإنه قد يؤدي إلى أن يلحق القوم بالروم ليكونوا عوناً للعدو!

ولذا اختار هدفاً أنسب، وهذا ما أشار إليها النعمان بـــن زرعـــة في خطابه لعمر، رضي الله عنه، إذ يقول: «إن بنـــي تغلب لهم نكاية بالعدو،

فلا تعن عـــدوك عليك بهم»، وهذه الكلفة استدعت تحديد هـــدف آخـــر تتبناه الإدارة لتجاوز الأزمة، وذلك بالاكتفاء بالمقدار المـــالي تحـــت اســـم الصدقة مضاعفاً.

ونلحظ هنا أن الحل الذي انتهى إليه عمر، رضي الله عنه، يقترب من مفهوم المواطنة، حيث يتساوى المواطنون في الحقـــوق والواجبـــات أمـــام القانون، وهذا المفهوم هو ما ينبغي أن تسير عليه الدولة، حلاً اســـتراتيجياً طويل الأمد في التعامل مع اختلاف الملل والنحل.

**ج- ما قبله الرسول ﷺ أثناء التفاوض يوم الحديبية مـــن تنـــازلات هامشية**، في سبيل تحقيق مصالح ذات أثر أكبر، فيروى أن المفاوض باســـم قريش سهيل بن عمرو قال: هـــات اكتب بيننا وبينك كتاباً؛ فدعا الكاتبَ -وهو عليٌّ بن أبي طالب، رضي الله عنه- فَقَالَ النَّبِـــيُّ ﷺ: **بِـــسْمِ اللَّـــهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**، قَالَ سُهَيْلٌ: أَمَّا الرَّحْمَنُ فَوَاللَّهِ مَا أَدْرِي مَا هُـــوَ، وَلَكِـــنِ اكْتُبْ بِاسْمِكَ اللَّهُمَّ كَمَا كُنْتَ تَكْتُبُ، فَقَالَ الْمُسْلِـــمُونَ: وَاللَّهِ لا نَكْتُبُهَا إِلا بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: **اكْتُبْ بِاسْمِكَ اللَّهُمَّ**، ثُمَّ قَالَ: **هَذَا مَا قَاضَى عَلَيْهِ مُحَمَّدٌ رَسُـــولُ اللَّهِ**، فَقَـــالَ سُهَيْلٌ: وَاللَّهِ لَوْ كُنَّا نَعْلَمُ أَنَّكَ رَسُـــولُ اللَّهِ مَا صَدَدْنَاكَ عَنِ الْبَيْتِ وَلا قَاتَلْنَاكَ، وَلَكِنِ اكْتُبْ مُحَمَّـــدُ ابْنُ عَبْدِ اللَّهِ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: **وَاللَّهِ إِنِّي لَرَسُولُ اللَّهِ وَإِنْ كَذَّبْتُمُونِي، اكْتُبْ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ**، فَقَالَ لَهُ النَّبِيُّ ﷺ: **عَلَى أَنْ تُخَلُّوا بَيْنَنَا وَبَـــيْنَ الْبَيْـــتِ فَنَطُوفَ بِهِ**، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَاللَّهِ لا تَتَحَدَّثُ الْعَرَبُ أَنَّا أُخِذْنَا ضُغْطَةً وَلَكِـــنْ

ذَلِكَ مِنَ الْعَامِ الْمُقْبِلِ»[1]، وما قام به الرسول ﷺ من قبول تغيير بعض الكلمات مثل «باسمك اللهم»، «ومحمد رسول الله»، يضع معياراً لقياس الأهداف والموازنة بينها.. ومن المعايير: أن الجوهر مقدم على الشكل، وأن المصلحة ذات الامتداد الزماني والمكاني مقدم على المصلحة الآنية.

د- وتخريجاً على الأمثلة السابقة لدراسة الهدف **ينبغي على الحركات الإصلاحية الدعوية دراسة كلفة الهدف الذي تسعى إليه**، واختيار الهدف القابل للتحقيق واقعاً، فقد يكون الإصلاح التربوي هو الأنسب في بيئة ما، وهو القابل للتحقيق، وقد يحتاج الإصلاح التربوي إلى دعم ببرامج الإصلاح السياسي في بيئة أخرى، وعندما تتبنى الحركات الإصلاحية المشاركة السياسة لا بد أن يراعى نسبة المسلمين في الدولة، ففي بلاد ذات أغلبية إسلامية يمكن لحركات الإصلاح السياسي أن تتبنى برامج سياسية إسلامية وتتقدم بها للانتخابات «الديمقراطية»، في حين أن المسلمين في بلاد أخرى يشكلون فيها أقلية مسلمة فإن الهدف للإصلاح يمكن أن يتم من خلال أحزاب غير إسلامية غير أنّ برامجها مقبولة وتحقق مصلحة للمسلمين. فدراسة إمكانية تطبيق الهدف وكلفة الهدف مهارة تمكننا من إدارة الأزمة والنجاح في اجتيازها وتحويلها إلى مكاسب إيجابية.

---

(١) صحيح البخاري، تحقيق مصطفى للبغا، ٢/٩٧٧؛ محمد بن عبد الوهاب، مختصر السيرة النبوية، ص١٨١.

وفي الفقه الإسلامي عدة معايير يمكن أن تعين في دراسة الكلفة، منها مراعاة سلم الأولويات والموازنات، وترجيح ما كان مطلوباً لذاته على ما كان مطلوباً لغيره، وتقديم ما لا يتدارك على ما يتدارك؛ وذكر العز ابن عبد السلام، رحمه الله، أمثلة عديدة لهذه الموازنات، منها: تقديم إنقاذ الغرقى المعصومين على أداء الصلوات؛ لأن إنقاذ الغرقى المعصومين عند الله أفضل من أداء الصلاة، والجمع بين المصلحتين ممكن بأن ينقذ الغريق ثم يقضي الصلاة، ومعلوم أن ما فاته من مصلحة أداء الصلاة لا يقارب إنقاذ نفس مسلمة من الهلاك.

وكذلك لو رأى الصائم في رمضان غريقاً لا يتمكن من إنقاذه إلا بالفطر، أو رأى مصولاً عليه لا يمكن تخليصه إلا بالتقوى بالفطر، فإنه يفطر وينقذه، وهذا أيضاً من باب الجمع بين المصالح؛ لأن في النفوس حقاً لله عز و جل وحقاً لصاحب النفس، فقدم ذلك على فوات أداء الصوم دون أصله»[1]، فالأمثلة المذكورة تطبيق عملي لتحديد الهدف بناء على إدراك الكلفة وتقديم ما لا يتدارك على ما يتدارك.

**هـ- ما ذكره الفقهاء من التدرج في بيان كيفية دفع الصائل؛** والصائل معتد يريد النفس أو المال أو الحرمات، وقد يكون إنساناً أو حيواناً، وأجاز الشارع دفعه، ولو أدى ذلك إلى قتله فلا قصاص ولا دية، إلا أن الشارع وضع قيداً لاستخدام القوة في الدفع: «فإذا اندفع بالأسهل

(١) قواعد الأحكام في مصالح الأنام، ٥٧/١.

حرم الأصعب[1]، قال الغزالي: «أما كيفية الدفع فيجب فيه التدريج، فإن اندفع بالكلام لم يضرب، أو بالضرب لم يجرح، أو بالجرح لم يقتل، وإذا اندفع لم يتبع»[2]، وتعد مسألة دفع الصائل تطبيقاً عملياً لمبدأ تحديد الهدف في مواجهة الأزمة.

**و- ما ذكره الفقهاء من أن الجهاد يكون في أهم جهة[3]**، فقد يكون هناك أكثر من جهة تستدعي الجهاد فيها، فهنا لا بد من تحديد الهدف ودراسة الكلفة، وفي ضوئها تحدد الجهة الأهم. «إِذَا كَانَ الْعَدُوُّ فِي جِهَاتٍ وَكَانَ ضَرَرُهُ فِي بَعْضِهَا أَكْثَرَ مِن ضَرَرِهِ فِي غَيْرِهَا فَإِنْ أَرْسَلَ الإِمَامُ لِغَيْرِ الأَهَمِّ أَثِمَ»[4].

## ٢- المباغتة:

وهي مهارة تستخدم لغرض التشويش على صانعي الأزمة ومنعهم من التفكير، وترى في الخيارات الفقهية المفتوحة أمام ولي الأمر في العديد من الأحكام كتخييره في الأسرى بين المن والقتل والفداء، وتخييره في وقت المعركة ومكانها، ما يعطيه قدرة على المناورة والمباغتة في حال التفاوض مع العدو في أمور الحرب، نعم هي مقيدة بالمصلحة ولكن هذا القيد يخدم فكرة المناورة ولا يمنع منها.

---

(١) منصور بن يونس البهوتي، الروض المربع (الرياض: مكتبة الرياض) ٣/٣٣٢.

(٢) أبو حامد الغزالي، الوسيط (دار السلام، ١٤١٧هـ) ٦/٥٣١.

(٣) سيدي أحمد الدردير، الشرح الكبير (بيروت: دار الفكر) ٢/١٧٣.

(٤) محمد عرفة الدسوقي، حاشية الدسوقي (بيروت: دار الفكر) ٢/١٧٣.

## ٣- الحشد، والإعداد بما يُستطاع من قوة:

وهي مهارة يقصد بها توفير كل العناصر اللازمة للنجاح، من حيث الإعداد البشري والفني واختيار الزمان والمكان المناسب، والمصطلح الفقهي المقابل لمفهوم «الحشد» هو «النفير العام». ومثاله: في حال تعرض الدولة لمحاولة احتلال، حيث يجب الجهاد على الجميع.

وفي علم الإدارة يستخدم مصطلح الحشد بمعنى جمع كل القوى الممكنة في سبيل تجاوز الأزمة، فيشمل المصطلح استثمار العلاقات العامة، والقدرات المادية واستنفار طاقات أفراد المؤسسة كاملة، ولكن ينبغي تقييد هذا المبدأ بعدم التوسع في استخدام كل القوة المتاحة؛ وسيأتي شرحه لاحقاً.

ومن تطبيقات الحشد والإعداد بما يُستطاع من قوة ما نلحظه في سيرة الرسول ﷺ يوم بدر حيث حشد كل العناصر اللازمة، ومنها:

**أ- العنصر البشري:**

ممثلاً بالأنصار والمهاجرين، إذ لما بلغ رسول الله ﷺ خروج قريش استشار أصحابه، فتكلم المهاجرون فأحسنوا، ثم استشارهم ثانياً، فتكلم المهاجرون، ثم ثالثاً، فعلمت الأنصار أن رسول الله ﷺ إنما يعنيهم، فقال سعد بن معاذ: كأنك تعرض بنا يا رسول الله، وكان إنما يعنيهم؛ لأنهم بايعوه على أن يمنعوه في ديارهم، وكأنك تخشى أن تكون الأنصار ترى عليهم ألا ينصروك إلا في ديارهم. وإني أقول عن الأنصار وأجيب عنهم: فامض بنا حيث شئت، وصل حبل من شئت، واقطع حبل من شئت، وخذ

من أموالنا ما شئت، وأعطنا ما شئت، وما أخذت منها كان أحب إلينا مما تركت، فوالله لئن سرت بنا حتى تبلغ البَرْك من غُمدان لنسيرن معك، ووالله لئن استعرضت بنا هذا البحر لخضناه معك.

وقال المقداد بن الأسود، رضي الله عنه: إذن لا نقول كما قال قوم موسى لموسى ﴿فَٱذۡهَبۡ أَنتَ وَرَبُّكَ فَقَٰتِلَآ إِنَّا هَٰهُنَا قَٰعِدُونَ﴾، ولكن نقاتل من بين يديك ومن خلفك وعن يمينك وعن شمالك[1].

وهنا نلحظ أثر الأزمة في الكشف عن المواهب القيادية للأفراد، فالمقداد بن الأسود ليس من زعماء مكة بل جاءها هارباً وهو متبنى للأسود بن عبد يغوث، ولكنا نكتشف مواهبه القيادية في بدر فهو قائد يسير على فرسه ويعلن مواقف بطولية، وهذا من إيجابيات الأزمة إذا وجدت قيادة حكيمة[2].

ب- اختيار المكان المناسب:

ومن حشد القوة في بدر اختيار مكان المعركة المناسب وتغوير الآبار من جهة قريش، وسار رسول الله ﷺ حتى نزل على ماء أدنى مياه بدر، فقال الحُباب بن المنذر، رضي الله عنه، إن رأيت أن نسير إلى قُلُب -قد عرفناها- كثيرة الماء عذبة فننزل عليها ونُغَوِّر ما سواها من المياه[3].

(١) محمد بن عبد الوهاب، مختصرة سيرة الرسول، ص١٥٠.

(٢) انظر أحمد بن حجر العسقلاني، الإصابة في تمييز الصحابة (بيروت: دار الجيل) ٦/٢٠٢.

(٣) محمد بن عبد الوهاب، مختصر سيرة الرسول، ص١٥٢.

ومشى رسول الله ﷺ في موضع المعركة وجعل يشير بيده ويقول: **هذا مصرع فلان، وهذا مصرع فلان، إن شاء الله**، فما تعدى أحد منهم موضع إشارته، وهذا توظيف للبعد النفسي في المعركة وحشد لكل الطاقات الممكنة.

فلما طلع المشركون قال رسول الله ﷺ: اللهم هذه قريش جاءت بخيلائها وفخرها، جاءت تُحادكَ وتكذب رسولك؛ اللهم فنصرَك الذي وعدتني، اللهم أحِنْهم الغداة.. وقام ورفع يديه واستنصر ربه وبالغ في التضرع ورفع يديه حتى سقط رداؤه وقال: اللهم أنجز لي ما وعدتني، اللهم إني أنشدك عهدك ووعدك، اللهم إن تَهلك هذه العصابة لن تُعبَد في الأرض بعدُ.. والتزمه أبو بكر الصديق من ورائه وقال: حَسْبُك مناشدتك ربك يا رسول الله، أبشر فو الذي نفسي بيده لينجزن الله لك ما وعدك» وهذا حشد للبعد الروحي في المعركة.

واستنصر المسلمون الله واستغاثوه فأوحى الله إلى الملائكة: ﴿إِذْ يُوحِي رَبُّكَ إِلَى الْمَلَائِكَةِ أَنِّي مَعَكُمْ فَثَبِّتُوا الَّذِينَ آمَنُوا سَأُلْقِي فِي قُلُوبِ الَّذِينَ كَفَرُوا الرُّعْبَ فَاضْرِبُوا فَوْقَ الْأَعْنَاقِ وَاضْرِبُوا مِنْهُمْ كُلَّ بَنَانٍ﴾ (الأنفال:١٢)، وأوحى إلى رسوله: ﴿أَنِّي مُمِدُّكُمْ بِأَلْفٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُرْدِفِينَ﴾ (الأنفال:٩)، بكسر الدال وفتحها قيل: إردافاً لكم، وقيل: يَرْدُف بعضهم بعضاً، لم يجيئوا دفعة واحدة.

وترى في العرض السابق لمعركة بدر كيف حشد رسول الله ﷺ كل أسباب النصر، النفسية والمادية، فوحد الجماعة، وربط القلوب بالله، وأخذ بالأسباب، فجاءه النصر بعد أن قدم ثمنه وحشد له.

## ٤- التعاون:

ويقصد به تعاون فريق إدارة الأزمة لتوفير الخبرات، ولمنع الفريق صانع الأزمة من تلقي الدعم.

## ٥- الاقتصاد في استخدام القوة:

وذلك من باب التوقي للأخطار، فلا يجوز أن يستهلك فريق إدارة الأزمة كل قوته ومصادره المالية في علاج مشكلة ما؛ لأنه قد تنشأ مشكلة فرعية فلا يتمكن من مواجهتها إذا كان قد استهلك كل قوته.

ومن الملاحظ أن الخلافات قد تحتاج إلى عدة مواجهات للتمكن من القضاء عليها، ومن هنا يجب أن يضع فريق إدارة الأزمة في حسبانه أن كل مواجهة لأزمة قد ينشأ عنها أزمة أخرى ربما تكون أقل حدة ولكن لا بد أن نكون محتاطين لها، فلا نستهلك كل قوتنا في أول مواجهة حتى لا نعجز عن مواجهة أزمات فرعية متوقع أن تتبع المواجهة الأولى.

## ٦- التفوق في السيطرة على الأحداث:

وهي مهارة تحتاج إلى معرفة تفصيلية بتطورات الأزمة، ومتابعة مستمرة، واختراق أمني للقوى الصانعة للأزمة والموجهة لها والمهتمة بها ويسمى: «اختراق ثلاثي الأبعاد»، ونجد تطبيقاً لهذا عند الجويني في بيان تعامل الدولة مع من ينتسبون إلى أهل الإسلام «إذا سلوا أيديهم عن ربقة الطاعة وإن ضمنوا للإمام أن لا يُظهروا البدع وعلم الإمام أنهم سيبثون الدعوة سراً ويجرون إلى عامة الخلق شراً وإن لم يتظاهروا بها جهراً، فيحرص الإمام أن يظهر منهم على خافية، بعد تقديم الإنذار إليهم، ثم يتناهى في تعزير من كان

ذلك منه، فإن جانبوا الائتلاف وأبدوا صفحة الخلاف وتميزوا عن الجماعة وتجمعوا للخروج عن ربط الطاعة نصب عليهم القتال إذا امتنعوا.

وإن علم أنهم لكثرتهم وعظم شوكتهم لا يطاقون فالقول فيهم كالقول في الباغي إذا استفحل شأنه وتمادى زمانه وغلب على ظن الإمام أنه لو صادمه ودافعه بمن معه لاصطلم الباغي أتباعه وأشياعه و لم يستفد بلقائه إلا فرط عنائه واستئصاله أوليائه فالوجه أن يداري ويستنفد جهده»[1].

## ٧- الأمن والتأمين للممتلكات والأرواح والمعلومات:

ذلك أن الخوف مدخلٌ للأزمات، وبه يخترق العدو عيوبنا، وضعفنا، فلما خاف حاطب بن أبي بلتعة، رضي الله عنه، على أبنائه في مكة دفعه خوفه إلى مراسلة كفار مكة تطوعاً يخبرهم أن رسول الله ﷺ قادم إلى مكة كما جاء في السيرة[2]: «لما أجمع رسول الله ﷺ المسير إلى مكة كتب حاطب بن أبي بلتعة كتاباً إلى قريش يخبرهم بالذي أجمع عليه رسول الله ﷺ من الأمر في السير إليهم ثم أعطاه امرأة وجعل لها جُعلاً على أن تبلغه قريشاً، فجعلته في رأسها، ثم فتلت عليه قرونها ثم خرجت به، وأتى رسول الله ﷺ الخبر من السماء بما صنع حاطب».. «يقول علي بن أبي طالب، رضي الله عنه: بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ (ﷺ) أَنَا وَالزُّبَيْرَ وَالْمِقْدَادَ فَقَالَ: انْطَلِقُوا حَتَّى تَأْتُوا

(١) أبو المعالي عبدالملك الجويني، غياث الأمم في التياث الظلم، تحقيق فؤاد عبد المنعم، ومصطفى حلمي (الإسكندرية: دار الدعوة، ١٩٧٩م) ص١٦٠.

(٢) ابن هشام، السيرة النبوية، ٥/٥٣.

رَوْضَةَ خَاخٍ فَإِنَّ بِهَا ظَعِينَةً مَعَهَا كِتَابٌ فَخُذُوا مِنْهَا، قَالَ: فَانْطَلَقْنَا تَعَادَى بِنَا خَيْلُنَا حَتَّى أَتَيْنَا الرَّوْضَةَ فَإِذَا نَحْنُ بِالظَّعِينَةِ، قُلْنَا لَهَا: أَخْرِجِي الْكِتَابَ، قَالَتْ: مَا مَعِي كِتَابٌ؛ فَقُلْنَا: لَتُخْرِجِنَّ الْكِتَابَ أَوْ لَنُلْقِيَنَّ الثِّيَابَ؛ قَالَ: فَأَخْرَجَتْهُ مِنْ عِقَاصِهَا، فَأَتَيْنَا بِهِ رَسُولَ اللَّهِ (ﷺ) فَإِذَا فِيهِ مِنْ حَاطِبِ بْنِ أَبِي بَلْتَعَةَ إِلَى نَاسٍ بِمَكَّةَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ يُخْبِرُهُمْ بِبَعْضِ أَمْرِ رَسُولِ اللَّهِ (ﷺ) فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ (ﷺ): يَا حَاطِبُ مَا هَذَا؟ قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، لا تَعْجَلْ عَلَيَّ، إِنِّي كُنْتُ امْرَأً مُلْصَقًا فِي قُرَيْشٍ، يَقُولُ كُنْتُ حَلِيفًا، وَلَمْ أَكُنْ مِنْ أَنْفُسِهَا، وَكَانَ مَنْ مَعَكَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ مَنْ لَهُمْ قَرَابَاتٌ يَحْمُونَ أَهْلِيهِمْ وَأَمْوَالَهُمْ فَأَحْبَبْتُ إِذْ فَاتَنِي ذَلِكَ مِنَ النَّسَبِ فِيهِمْ أَنْ أَتَّخِذَ عِنْدَهُمْ يَدًا يَحْمُونَ قَرَابَتِي، وَلَمْ أَفْعَلْهُ ارْتِدَادًا عَنْ دِينِي وَلا رِضًا بِالْكُفْرِ بَعْدَ الإِسْلامِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ (ﷺ): أَمَا إِنَّهُ قَدْ صَدَقَكُمْ، فَقَالَ عُمَرُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، دَعْنِي أَضْرِبْ عُنُقَ هَذَا الْمُنَافِقِ، فَقَالَ: إِنَّهُ قَدْ شَهِدَ بَدْرًا، وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّ اللَّهَ اطَّلَعَ عَلَى مَنْ شَهِدَ بَدْرًا فَقَالَ اعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ فَقَدْ غَفَرْتُ لَكُمْ»(١).

فأنزل الله تعالى في حاطب، رضي الله عنه: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَتَّخِذُواْ عَدُوِّى وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَآءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِٱلْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُواْ بِمَا جَآءَكُم مِّنَ ٱلْحَقِّ يُخْرِجُونَ ٱلرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ ۙ أَن تُؤْمِنُواْ بِٱللَّهِ رَبِّكُمْ إِن كُنتُمْ خَرَجْتُمْ جِهَٰدًا فِى سَبِيلِى وَٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِى ۚ تُسِرُّونَ إِلَيْهِم بِٱلْمَوَدَّةِ وَأَنَا۠ أَعْلَمُ بِمَآ أَخْفَيْتُمْ وَمَآ أَعْلَنتُمْ ۚ

---

(١) أخرجه البخاري.

وَمَن يَفْعَلْهُ مِنكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَآءَ ٱلسَّبِيلِ ﴿١﴾ إِن يَثْقَفُوكُمْ يَكُونُوا۟ لَكُمْ أَعْدَآءً وَيَبْسُطُوٓا۟ إِلَيْكُمْ أَيْدِيَهُمْ وَأَلْسِنَتَهُم بِٱلسُّوٓءِ وَوَدُّوا۟ لَوْ تَكْفُرُونَ ﴿٢﴾ لَن تَنفَعَكُمْ أَرْحَامُكُمْ وَلَآ أَوْلَٰدُكُمْ ۚ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ يَفْصِلُ بَيْنَكُمْ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٣﴾ قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِىٓ إِبْرَٰهِيمَ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥٓ إِذْ قَالُوا۟ لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَءَٰٓؤُا۟ مِنكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ ٱلْعَدَٰوَةُ وَٱلْبَغْضَآءُ أَبَدًا حَتَّىٰ تُؤْمِنُوا۟ بِٱللَّهِ وَحْدَهُۥٓ ﴾ (الممتحنة: ١-٤).

وتعالج هذه الآيات الضعف الإنساني بالتذكير بالآخرة، والـولاء لله، وعدم موالاة العدو، فهو إن يثقفك يكن لك عدواً، ويمتد أذاه فيبسط يـده بالسوء إلى أقصى مدى ويتبعها بلسانه، فما فعل بيده لا يشبع غريزة الإيذاء لديه، لا يريد لك الخير، ﴿وَوَدُّوا۟ لَوْ تَكْفُرُونَ﴾، فكيف تواليه وترجو عنده صنيعة!. وهذه المعاني يغفل عنها الإنسان في لحظات الضعف، ومـن هنـا جاءت الآيات لتنبه إليها.

ثم إن في قول الرسول ﷺ: « **لَعَلَّ اللَّهَ اطَّلَعَ عَلَى مَنْ شَهِدَ بَدْرًا فَقَالَ اعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ فَقَدْ غَفَرْتُ لَكُمْ** »، تذكير لحاطب بأن المسلمين سبق لهم أن اجتازوا أزمة حين اجتمعت قلوبهم واستعانوا بالله فلا داعي لهذا الخوف، فكل ما نحتاجه حسن الثقة بالله واجتماع القلوب.

ومن هنا، فإن النجاح في تأمين النفس من الخوف بداية الطريق لتحقيق الانتصار، وقد يكون الخوف على العيال أو من الفقر، يقول تعالى منبهاً إلى مداخل الضعف الإنساني: ﴿ٱلشَّيْطَٰنُ يَعِدُكُمُ ٱلْفَقْرَ وَيَأْمُرُكُم بِٱلْفَحْشَآءِ

﴿وَٱللَّهُ يَعِدُكُم مَّغْفِرَةً مِّنْهُ وَفَضْلًا ۗ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦٨﴾ يُؤْتِى ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِىَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ﴾ (البقرة:٢٦٨-٢٦٩).

ويلحظ مما سبق أن الإسلام لم يكتف بالاعتماد على القيم الإيمانية بل اتخذ إجراءات مادية للحماية من الفقر، ومنها أنه لم يسمح للشخص أن يوصي بأكثر من ثلث ماله، وذلك التفاتاً لحق الورثة، كما في الحديث: «عن عَامِرِ بن سَعْدِ بن أبي وَقَّاصٍ عن أبيه، رضي الله عنه، قال: كان رسول اللَّهِ ﷺ يَعُودُنِي عَامَ حَجَّةِ الْوَدَاعِ من وَجَعٍ اشْتَدَّ بِي فقلت: إني قد بَلَغَ بِي من الْوَجَعِ وأنا ذُو مَالٍ ولا يَرِثُنِي إلا ابْنَةٌ، أَفَأَتَصَدَّقُ بِثُلُثَيْ مَالِي؟ قال: لَا، فقلت: بِالشَّطْرِ؟ فقال: لَا، ثُمَّ قال: **الثُّلُثُ، وَالثُّلُثُ كَبِيرٌ، أو كَثِيرٌ، إِنَّكَ أَنْ تَذَرَ وَرَثَتَكَ أَغْنِيَاءَ خَيْرٌ من أَنْ تَذَرَهُمْ عَالَةً يَتَكَفَّفُونَ الناس**»[1].

وعليه، يجب على الإدارة وضع نظام لتأمين الممتلكات والمعلومات ومنع اختراق العدو، وهو نظام يعتمد القيم الأخلاقية والوسائل المادية.. وتتأكد أهمية التحصين ضد الخوف في فترة الأزمة، بشكل خاص. ولذا يحسن بالقائد أن يبث الأمل بالنصر والنجاح كما فعل الرسول ﷺ يوم الأحزاب، حين عرضت لهم صخرة عظيمة شديدة لا تأخذ فيها المعاول، يقول البراء بن عازب، رضي الله عنه: « وَعَرَضَ لَنَا صَخْرَةٌ فِي مَكَانٍ مِنَ

(١) صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، رقم ١٢٣٣، ١/٤٣٥.

الخَنْدَقِ لا تَأْخُذُ فِيهَا الْمَعَاوِلُ، قَالَ فَشَكَوْهَا إِلَى رَسُولِ اللَّهِ (ﷺ) فَجَاءَ رَسُولُ اللَّهِ (ﷺ) قَالَ عَوْفٌ وَأَحْسِبُهُ قَالَ وَضَعَ ثَوْبَهُ ثُمَّ هَبَطَ إِلَى الصَّخْرَةِ فَأَخَذَ الْمِعْوَلَ فَقَالَ: بِسْمِ اللَّهِ، فَضَرَبَ ضَرْبَةً فَكَسَرَ ثُلُثَ الْحَجَرِ، وَقَالَ: **اللَّهُ أَكْبَرُ، أُعْطِيتُ مَفَاتِيحَ الشَّامِ، وَاللَّهِ إِنِّي لأُبْصِرُ قُصُورَهَا الْحُمْرَ مِنْ مَكَانِي هَذَا**، ثُمَّ قَالَ: **بِسْمِ اللَّهِ**، وَضَرَبَ أُخْرَى فَكَسَرَ ثُلُثَ الْحَجَرِ فَقَالَ: **اللَّهُ أَكْبَرُ، أُعْطِيتُ مَفَاتِيحَ فَارِسَ، وَاللَّهِ إِنِّي لأُبْصِرُ الْمَدَائِنَ وَأُبْصِرُ قَصْرَهَا الأَبْيَضَ مِنْ مَكَانِي هَذَا**، ثُمَّ قَالَ: **بِسْمِ اللَّهِ**، وَضَرَبَ ضَرْبَةً أُخْرَى فَقَلَعَ بَقِيَّةَ الْحَجَرِ فَقَالَ: **اللَّهُ أَكْبَرُ أُعْطِيتُ مَفَاتِيحَ الْيَمَنِ**»[1].

ومن التطبيقات الفقهية، التي ذكرها الفقهاء للتحصين من الخوف، منع من يثير الشائعات عن قوة العدو من البقاء بين الجنود؛ ولذا نصوا على أن من واجبات الإمام أن يمنع المخذِّل من الخروج في الجيش، وإذا خرج وقام شخص بالتخذيل والإرجاف فإنه يحرم من الغنيمة، وهذا إجراء مبني على فكرة التحصين من المخاوف: «وَيَلْزَمُ الإِمَامَ، وَقِيلَ يُسْتَحَبُّ، تَعَاهُدُ خَيْلٍ وَرِجَالٍ، فَيَمْنَعُ ما لاَ يَصْلُحُ لِحَرْبٍ كَمُخَذِّلٍ يُفَنِّدُ عن الْغَزْوِ، وَمُرْجِفٍ يحدث بِقُوَّةِ الْكُفَّارِ وَضَعْفِنَا، وَمُكَاتِبٍ بِأَخْبَارِنَا، وَرَامٍ بَيْنَنَا، وَمَعْرُوفٍ بِنِفَاقٍ وَزَنْدَقَةٍ»[2]، وهذا إجراء وقائي واستباقي لمواجهة الأزمة؛ وتلحظ من قولهم: «وَمُرْجِفٍ يحدث بِقُوَّةِ الْكُفَّارِ وَضَعْفِنَا» إدراكاً؛ لأن الأزمة تخترق نقاط الضعف، وأن تحصين المخاوف ضروري للوقاية من الأزمة.

---

(١) أخرجه الإمام أحمد.

(٢) محمد بن مفلح المقدسي، الفروع (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٤١٨هـ) ٦/١٩٢.

## ٨- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث (المبادرة):

وهذا ما نجده في موقف الرسول ﷺ من المرأة التي أرسلها حاطب، رضي الله عنه، بخبر مسير الرسول ﷺ إلى قريش، قال عَلي، رضي الله عنه: «بَعَثَنِي رسول اللَّهِ ﷺ أنا وَالزُّبَيْرَ وَالْمِقْدَادَ بن الأَسْوَدِ، قال: **انْطَلِقُوا حتى تَأْتُوا رَوْضَةَ خَاخٍ، فإن بها ظَعِينَةً وَمَعَهَا كِتَابٌ فَخُذُوهُ منها**؛ فَانْطَلَقْنَا تَعَادَى بِنَا خَيْلُنَا حتى انْتَهَيْنَا إلى الرَّوْضَةِ، فإذا نَحْنُ بِالظَّعِينَةِ، فَقُلْنَا: أَخْرِجِي الْكِتَابَ؛ فقالت: ما مَعِي من كِتَابٍ؛ فَقُلْنَا: لَتُخْرِجِنَّ الْكِتَابَ أو لَنُلْقِيَنَّ الثِّيَابَ؛ فَأَخْرَجَتْهُ من عِقَاصِهَا، فَأَتَيْنَا بِهِ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ»[1].

## ٩- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً:

وهذا يحتاج إلى مهارة بأساليب الالتفاف والتمويه والمناورة بقصد أن يفقد العدو توازنه وقدرته على مواصلة صنع الأزمات بل بما يؤدي إلى تفكيكه وانهياره بتأثير المفاجأة والصدمة.. وللنجاح في الأساليب غير المباشرة لا بد من التدرج والتتابع والتناسق والتمويه.. وتعطي الأساليب غير المباشرة للإدارة قدرة على التدرج في التصاعد، بحيث لا يشعر فريق صناعة الأزمة بالتصاعد.

ومفهوم «التدرج» يقابل في المصطلح القرآني: مفهوم «التلطف»، وهو ما نبهت إليه سورة الكهف: ﴿وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا﴾ (الكهف:١٩)، حيث تشكل القصة الواردة أنموذجاً للوصول إلى الهدف من غير إثارة مفتعلة، بحيث يدخل إلى السوق مثل الناس، ويتحرك مثلهم، يلبس

(١) صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، ١٠٥٩/٣.

مثلهم، وفي هذا توجيه للحركات الدعوية في إدارتها للأزمة أن تختار أساليب دعوية مستمدة من حياة الناس الطبيعية، وأن تُدخل المفاهيم الدعوية إلى حياتهم من غير أن تظهر الدعاة وكأنهم غرباء عن المجتمع بألبستهم وطريقة صلاتهم وتحركهم، بل عليهم بالتلطف، والتدرج، والانتقال بالناس خطوة خطوة نحو ما فيه صلاحهم.

## ثانياً: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة[1]:

من أهم المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة، ما يأتي:

### ١- تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

إن من خصائص الأزمة قابلتها للتطور السلبي والتصاعد المستمر، وعلى نحو سريع، ومن هنا لابد من تبسيط الإجراءات اختصاراً للوقت، للتمكن من تقديم العلاج بأسرع من تطور الأزمة نفسها.

### ٢- استخدام المنهج العلمي العقلاني في العمل الإداري:

ويعتمد على وجود عدة عناصر منها:

- **التخطيط**: وهو وضع أهداف قابلة للقياس نريد أن نحققها، فالهدف غير القابل للقياس لا يُعرف مقدار ما تحقق منه، ومن هنا نجد الشريعة الإسلامية تميل إلى التحديد والضبط وربط الأحكام بوصفٍ ظاهر منضبط لا بأوصاف خفية.

---

(١) انظر محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ص٢٤٢؛ وماجد الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول، ص١٤٧.

وفي المؤسسات الاستثمارية يخطط الإداري بوضع أهداف لزيادة الأرباح بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، فهذا هدف قابل للقياس، ويعمل على تحقيق ذلك بتأهيل فريق لتسويق المنتجات، وفتح أسواق جديدة، ثم يتابع التنفيذ لحل أي مشكلة تواجه العمل.

وكذا في العمل الدعوي، يفترض في المؤسسات الدعوية وضع أهداف قابلة للتطبيق والقياس كفتح ميادين جديدة، ودخول الدعاة إلى ميادين لم يدخلوها من قبل، كالانتقال من الدعوة في المساجد إلى الدعوة من خلال مراكز تعليمية أو مراكز ترفيهية وإعلامية وفنية، ثم تأهيل الدعاة بخبرات ومهارات الاتصال والتفاوض والدعوة والحوار، ثم متابعة العمل حتى تتحقق الأهداف.

- التنظيم: وهو توزيع الأعمال المفترضة لتحقيق هذه الأهداف وفق فترات زمنية.

- التنسيق: لتحقيق التعاون بين مختلف أجزاء الإدارة ومنع التصادم بين الأعمال المفترض تنفيذها لتحقيق الهدف المشترك، ومن نماذج سوء التنسيق ما نراه من حفر الطريق العام بعد مضي أيام قليلة من إعادة تجديده، ومن هنا تحتاج المؤسسات لإدارات تنسق حفظاً للوقت والمال.

- المراقبة: لملاحظة ما تحقق من الأهداف فعلياً، وتصويب الخلل إن وجد[١].

---

(١) ماجد الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، ص٢٢.

### ٣- الحضور الدائم:

وذلك لمعرفة ما يحدث أولاً بأول، والقدرة على التـدخل في الوقـت المناسب.

### ٤- تفويض السلطة:

بحيث يمنح أعضاء فريق إدارة الأزمة سلطة في اتخاذ القرارات للقيـام بعمله المطلوب منه.

### ٥- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

ذلك أن إدارة الأزمة تحتاج إلى تدفق المعلومات وإلى متابعـة فوريـة لمعرفة نتائج الأزمة.. ومن الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة سياسة الباب المفتوح، بحيث يتمكن مَنْ عنده مظلمة من عرض شـكواه، فتبقـى الإدارة على إطلاع بالتوجهات لدى العاملين.

وإضافة إلى ما سبق فمن متطلبات إدارة الأزمات:

٦- وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات.

٧- الاعتماد على استراتيجية التغيير المخطط.

٨- تشجيع روح المبادرة والإبداع.

٩- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار.

١٠- مرونة الهياكل وأساليب العمل.

١١- تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية.

١٢- إيجاد نظم حديثة وفعاله للمراقبة والمتابعة.

# الفصل الثاني
# إدارة الأزمات في المصادر التراثية

## المطلب الأول
## نماذج إدارة الأزمة في السنة النبوية

### ١- غزوة الأحزاب والمبادئ الإدارية:

غزوة الأحزاب مظهر من مظاهر أزمة تناولها القرآن الكريم مبيناً آثارها على نفوس من تعرض لها بقوله تعالى: ﴿وَإِذْ زَاغَتِ ٱلْأَبْصَـٰرُ وَبَلَغَتِ ٱلْقُلُوبُ ٱلْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِٱللَّهِ ٱلظُّنُونَا۠ ۝ هُنَالِكَ ٱبْتُلِىَ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا۟ زِلْزَالًا شَدِيدًا﴾.

وقد جمعت الغزوة بين عدة عوامل للقلق، فهي من جهة تضم عدواناً ثلاثياً خارجياً يجمع قوى الكفر في الجزيرة ممثلة بقريش واليهود والأعراب ممثلين بغطفان، ومن جهة ثانية حدثت ثغرة داخلية إذ تآمرت جماعة من داخل المدينة مع الأعداء وهم يهود بني قريظة.. وقد واجه المسلمون الأزمة بأمور منها:

**أ- الإفادة من قدرات الجموع، وتهيئة الأجواء، ليعطي أفراد الفريق كلهم ما عندهم:**

ويتضح هذا في الإفادة من خبرة سلمان الفارسي[1]، ومن دخول نعيم بن مسعود الغطفاني الإسلام لما عرض على النبي ﷺ المساعدة قال له: **خذّل عنا يا نعيم**[2]، روى ابن إسحق: أن نعيم بن مسعود، وهو من غطفان، أتى رسول الله ﷺ فقال: يا رسول الله إني قد أسلمت وإن قومي لم يعلموا بإسلامي فمرني بما شئت.

فقال رسول الله ﷺ: **إنما أنت فينا رجل واحد فخذل عنا إن استطعت، فإن الحرب خدعة**، فخرج نعيم بن مسعود حتى أتى بني قريظة وكان لهم نديماً في الجاهلية فقال: يا بني قريظة قد عرفتم ودي إياكم وخاصة ما بيني وبينكم، قالوا: صدقت، لست عندنا بمتهم، فقال لهم: إن قريشاً وغطفان ليسوا كأنتم، والبلد بلدكم، فيه أموالكم وأبناؤكم ونساؤكم، لا تقدرون على أن تحولوا منه إلى غيره، وإن قريشاً وغطفان قد جاءوا لحرب محمد وأصحابه، وقد ظاهرتموهم عليه وبلدهم وأموالهم ونساؤهم بغيره، فليسوا كأنتم، فإن رأوا نهزة أصابوها، وإن كان غير ذلك لحقوا ببلادهم وخلوا بينكم وبين الرجل ببلدكم ولا طاقة لكم به إن خلا بكم، فلا تقاتلوا مع القوم حتى تأخذوا منهم رهناً من أشرافهم يكونوا بأيديكم ثقة لكم على أن تقاتلوا معهم محمداً حتى تناجزوه، فقالوا: لقد أشرت بالرأي.

---

(١) ابن هشام، السيرة النبوية، ١٨٢/٤.
(٢) ابن هشام، السيرة النبوية، ١٨٨/٤.

ثم خرج حتى أتى قريشاً فقال لأبي سفيان بن حرب ومن معه من رجال قريش: قد عرفتم ودي لكم وفراقي محمداً وإنه قد بلغني أمر قد رأيت علي حقاً أن أبلغكموه نصحاً لكم فاكتموا عني، فقالوا: نفعل، قال: تعلمـوا أن معشر يهود قد ندموا على ما صنعوا فيما بينهم وبين محمد، وقد أرسلوا إليه إنا قد ندمنا على ما فعلنا، فهل يرضيك أن نأخذ لك من القبيلتين، من قريش وغطفان، رجالاً من أشرافهم فنعطيكهم، فتضرب أعناقهم ثم نكون معـك على من بقي منهم حتى نستأصلهم، فأرسل إليهم: أن نعم؛ فإن بعثت إليكم يهود يلتمسون منكم رهناً من رجالكم فلا تدفعوا إليهم منكم رجلاً واحداً.

ثم خرج حتى أتى غطفان فقال: يا معشر غطفان إنكم أصلي وعشيرتي وأحب الناس إلي ولا أراكم تتهموني، قالوا: صدقت، ما أنت عندنا بمتهـم، قال: فاكتموا عني، قالوا: نفعل، فما أمرك؟ ثم قال لهم مثل ما قال لقـريش وحذرهم ما حذرهم.

فلما كانت ليلة السبت من شوال سنة خمس، وكان مـن صـنع الله لرسوله ﷺ، أن أرسل أبو سفيان ابن حرب ورءوس غطفان إلى بني قريظـة عكرمة بن أبي جهل في نفر من قريش وغطفان فقالوا لهم: إنا لـسنا بـدار مقام، قد هلك الخف والحافر فاغـدوا للقتال حتى نناجز محمـداً، ونفرغ مما بيننا وبينه؛ فأرسلوا إليهم إن اليوم يوم السبت وهو يوم لا نفعل فيه شيئاً، وقد كان أحدث فيه بعضنا حدثاً فأصابه ما لم يخف عليكم، ولسنا مع ذلك بالذين نقاتل معكم محمداً حتى تعطونا رهناً من رجالكم يكونون بأيدينا ثقة

لنا حتى نناجز محمداً، فإنا نخشى إن ضرستكم الحرب واشتد عليكم القتال أن تنشمروا إلى بلادكم وتتركونا والرجل في بلدنا، ولا طاقة لنا بذلك منه، فلما رجعت إليهم الرسل بما قالت بنو قريظة قالت قريش وغطفان: والله إن الذي حدثكم نعيم بن مسعود لحقّ فأرسلوا إلى بني قريظة إنا والله لا ندفع إليكم رجلاً واحداً من رجالنا، فإن كنتم تريدون القتال فاخرجوا فقاتلوا، فقالت بنو قريظة، حين انتهت الرسل إليهم بهذا: إن الذي ذكر لكم نعيم بن مسعود لحق، ما يريد القوم إلا أن يقاتلوا فإن رأوا فرصة انتهزوها وإن كان غير ذلك انشمروا إلى بلادهم وخلوا بينكم وبين الرجل في بلدكم، فأرسلوا إلى قريش وغطفان إنا والله لا نقاتل معكم محمداً حتى تعطونا رهناً، فأبوا عليهم، وخذل الله بينهم، وبعث الله عليهم الريح في ليال شاتية باردة شديدة البرد فجعلت تكفأ قدورهم وتطرح أبنيتهم[1].

**ب- تحديد الهدف، والموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة، واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية:**

وهذا ما فعله النبي ﷺ عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم، فعرضوا عليه آراءهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي، رضي الله عنه، الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي ﷺ؛ لأنه

---

(١) السيرة النبوية، ٤/١٨٨-١٩٠.

الأقرب للصواب، جاء في مختصر السيرة النبوية: «فلما سمع رسول اللّه ﷺ بمسيرهم إليه استشار أصحابه، فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر خندق يحول بين العدو وبين المدينة، فأمر رسول اللّه ﷺ فبادر إليه المسلمون، وعمل فيه بنفسه»(١).

وهذه مهارة يحتاج إليها الإداري لينتفع بخبرات جميع الفريق بحيث تتجمع عنده الخبرات وتتراكم ويتمكن بهذا التراكم أن ينهض بهم، فالأمم تنهض بالإدارة أكثر من نهضتها بوفرة الموارد، وقد تكون الخبرات موجودة في مؤسسة ما ولكن بسبب انعدام الإدارة لا يستفاد منها، وأحياناً تتحول إلى عنصر معيق بسبب عدم التنظيم والتنسيق بين الجهود.

## ٢- غزوة حنين:

ووقعت بعد فتح مكة، وكانت قبيلة هوازن جمعت رجالها لقتال رسول الله ﷺ في وادي حنين، فخرج رسول الله ﷺ ومعه ألفان من أهل مكة وعشرة آلاف من أصحابه الذين فتح الله بهم مكة، فكانوا اثني عشر ألفاً، واستعمل عتاب بن أسيد، رضي الله عنه، على مكة.

فلما استقبلوا وادي حنين انحدروا في وادٍ من أودية تهامة أجوف في عماية الصبح، قال جابر: وكانوا قد سبقونا إليه فكمنوا في شعابه ومضايقه

---

(١) محمد بن عبد الوهاب، مختصر السيرة النبوية؛ وانظر الروض الأنف، ذكر أن سلمان هو من أشار بحفره، ولكن لم يذكر خيارات تقدم بها الصحابة وتم الاختيار بناء على موازنة موضوعية وإنما هو افتراض.

قد تهيئوا، فو الله ما راعنا إلا الكتائب قد شدوا علينا شَدَّةَ رجل واحد، فانشمر الناس راجعين لا يلوي أحد على أحد، وانحاز رسول الله ذات اليمين ثم قال: أيها الناس، هلموا إليّ أنا رسول الله، أنا محمد بن عبد الله. وبقي معه نفر من المهاجرين وأهل بيته فاجتلد الناس، فو الله ما رجعت الناس من هزيمتهم حتى وجدوا الأسرى عند رسول الله، وكانوا حين رأوا كثرتهم قالوا: لن نغلب اليوم عن قلة، فوقع بهم ما وقع ابتلاءً من الله لقولهم ذلك. قال العباس: إني لمع رسول الله -وكنت امرءًا جسيماً شديد الصوت- فقال رسول الله ﷺ حين رأى ما رأى من الناس: إليّ أيها الناس، أنا النبي لا كذب، أنا ابن عبد المطلب، فلم أر الناس يلوون على شيء، فقال: أيْ عباسُ، اهتف بأصحاب السَّمُرة؛ فناديت يا أصحاب الشجرة[1]، يا أصحاب سورة البقرة، فكان الرجل يريد أن يرد بعيره فلا يقدر فيأخذ سلاحه ويقتحم عن بعيره ويخلي سبيله ويؤم الصوتَ فأتوا من كل ناحية: لبيك لبيك، حتى إذا اجتمع إلى رسول الله ﷺ منهم مائة استقبلوا الناس فاقتتلوا؛ فكانت الدعوة أولاً: يا للأنصار يا للأنصار، ثم خلصت الدعوة: يا لبني الحارث بن الخزرج، وكانوا صُبُراً عند الحرب، وانهزم المشركون وأتوا الطائف»[2].

ويستفاد من الغزوة عدد من الدروس في إدارة الأزمة:

---

(١) أي: الذين بايعوا تحت الشجرة على القتال في سبيل الله يوم الحديبية.

(٢) محمد بن عبد الوهاب، مختصرة السيرة النبوية، ص٢١٢.

### أ- الثبات وعدم الاضطراب:

كما فعل الرسول ﷺ في حنين إذ انسحب جمع من الجيش المسلم أمام خطة هوازن، ففي بداية المعركة حصل للمسلمين غنائم فانطلقوا نحوها، وكانت هوزان قد جمعت مهرة الرماة «ما يَكَادُ يَسْقُطُ لهم سَهْمٌ فَرَشَقُوهُمْ رَشْقًا ما يَكَادُونَ يُخْطِئُونَ»[1]، ففر الصحابة من هول المفاجأة، وشدة النبل وهنا صمد النبي ﷺ واستطاع بثباته أن يعيد تجميع جيشه وفريق عمله لمواجهة الأزمة.. «عن أبي إِسْحَاقَ قال: سَأَلَ رَجُلٌ الْبَرَاءَ، رضي الله عنه، فقال: يا أَبَا عُمَارَةَ: أَوَلَّيْتُمْ يوم حُنَيْنٍ؟ قال الْبَرَاءُ، وأنا أَسْمَعُ: أَمَّا رسول اللَّهِ ﷺ لم يُوَلِّ يَوْمَئِذٍ، كان أبو سُفْيَانَ بن الْحَارِثِ آخذاً بعِنَانِ بَغْلَتِهِ، فلما غَشِيَهُ الْمُشْرِكُونَ نَزَلَ فَجَعَلَ يقول: **أنا النبي لا كَذِبَ أنا ابن عبد المطلب**، قال: فما رئي من الناس يومئذ أشدُّ منه»[2].

وفي رواية أخرى عند البخاري: «فَنَزَلَ وَاسْتَنْصَرَ ثُمَّ قال: **أنا النبي لَا كَذِبْ أنا ابن عبد الْمُطَّلِبْ**، ثُمَّ صَفَّ أَصْحَابَهُ»[3]، وتلاحظ من هذه الرواية أهمية ثبات القائد، وأن مصدر الثبات اللجوء إلى الله تعالى بالدعاء والاعتماد عليه، وكيف انعكس هذا الثبات على تجميع أصحابه بعد أن تشتتوا وكادوا يخسرون المعركة.

---

(١) محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري، صحيح البخاري: الجامع الصحيح المختصر، تحقيق: مصطفى البغا (بيروت: اليمامة، دار ابن كثير، ١٤٠٧هـ- ١٩٨٧م) رقم: ٢٧٧٢، ١٠٧١/٣.

(٢) صحيح البخاري، رقم:٢٨٧٧، ١١٠٧/٣.

(٣) صحيح البخاري، رقم: ٢٧٧٢، ١٠٧١/٣.

وذكرت الروايات عدة أسباب للهزيمة بادئ الأمر، منها ما ذكرناه من انشغال الصحابة بجمع الغنائم، وهو ما ذكره البخاري، ومنها أن الطريق التي ساروا فيها كانت وادياً ضيقاً معتماً وواجهتهم خيل القوم ففروا،كما نقل ابن حجر: «وذكر ابن إسحاق من حديث جابر وغيره في سبب انكشافهم أمراً آخر وهو أن مالك بن عوف سبق بهم إلى حنين فأعدوا وهيؤوا في مضايق الوادي وأقبل النبي ﷺ وأصحابه حتى انحط بهم الوادي في عماية الصبح، فثارت في وجوههم الخيل فشدت عليهم وانكفأ الناس منهزمين»[1]، وأياً ما كان السبب فلا يجوز في مبادئ إدارة الأزمة أن نفسر الهزيمة بأننا لم نكن نتوقع أن يهاجم العدو بهذه الشراسة! فهذا تسبيب مرفوض في الفكر الإداري، والحل العلمي أن تواجه المشكلة لا أن تلقي الخطأ على الآخرين، وأن تكون القيادة تتمتع بالكفاءة وشجاعة القلب، وفي هذا المعني يقول ابن تيمية: «تجد الرجل الذي يقتل كثيراً إذا خاف أصابه الجبن وانخلع قلبه، وتجد الرجل الثابت القلب الذي لم يقتل بيديه كثيراً ثابتاً في المخاوف، مقداماً على المكاره، وهذه الخصلة، أي الشجاعة، يُحتاج إليها في أمراء الحروب وقواده ومقدميه أكثر من الأولى، فإن المقدم إذا كان شجاع القلب ثابتاً أقدم وثبت و لم ينهزم فقاتل معه أعوانه، وإذا كان جباناً ضعيف القلب ذل و لم يقدم و لم يثبت ولو كان قوي البدن، والنبي ﷺ كان

(١) أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، تحقيق محب الدين الخطيب (بيروت: دار المعرفة) ٢٩/٨.

أكمل الناس في هذه الشجاعة التي هي المقصودة في أئمة الحرب»[1]، فالمرؤوسين بحاجة لأن يروا أمامهم قدوة، والقائد يمتاز بأنه يشيع الطمأنينة بين الأفراد، وهذا ما نلحظه في موقف النبي ﷺ في وسط المعركة ينادي بصوته: « **أنا النبي لاَ كَذِبْ أنا ابن عبد الْمُطَّلِبْ**».

**ب- تشجيع الفريق والرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات:**

مما يدفعهم للعمل بحماس وحيوية، وهذا ما نلحظه في نداء النبي ﷺ: **أين أهل بيعة الشجرة، أين أهل سورة البقرة**، تذكيراً لهم بمواقف ثبتوا فيها ونجحوا في اجتياز الأزمة.

ويذكر أهل السيرة أن الصحابة لما سمعوا هذا النداء عادوا كما تعود المرضع لصغيرها، وهكذا يتضح أن هذه المهارة التي امتلكها النبي ﷺ كانت فاعلة ومكنته من مواجهة الأزمة وتحويل الهزيمة إلى نصر.

**ج- مكافأة المحسن:**

ومن ذلك أن النبي ﷺ بعد الغزوة أعلن عن مكافأة لمن ثبت وصمد فقال: «**مَنْ قَتَلَ قَتِيلاً فَلَهُ سَلَبُهُ**»[2]، وقد اختلف الفقهاء في تفسير هذا الحديث هل هو حكم عام أم هو تدبير إداري مرتبط بفكرة المكافأة، فذهب الإمام الشافعي وأحمد إلى أنه حكم عام، وقال مالك وأبو حنيفة: إنه مبني على فكرة المكافأة.

---

(١) أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني أبو العباس، منهاج السنة النبوية، تحقيق محمد رشاد سالم (مؤسسة قرطبة، ١٤٠٦هـ) ٧٨/٨.

(٢) أخرجه البخاري.

ومن النصوص الفقهية في موضع التشجيع قولهم في بيان ما يلزم الإمام: «ويرفق بجيشه في السير، ويعد لهم الزاد، ويقوي نفوسهم بما يخيل إليهم الظفر»[1].

**د- معالجة الرسول ﷺ للأزمة الناشئة بعد توزيع الغنائم في أعقاب حنين:**

بعد انتصار المسلمين في معركة حنين نال المسلمون غنائم وفيرة تطلعت لها مطامع الناس، قال ابن إسحاق: «أعطى رسول الله ﷺ المؤلفة قلوبهم، وكانوا أشرافاً من أشراف الناس يتألفهم ويتألف بهم قومهم، فأعطى أبا سفيان بن حرب مائة بعير، وأعطى ابنه معاوية مائة بعير، وأعطى حكيمَ بنَ حزام مائة بعير، قال ابن هشام: لما أعطى رسول الله ﷺ ما أعطى من تلك العطايا في قريش وفي قبائل العرب ولم يكن في الأنصار منها شيء، فوجد هذا الحي من الأنصار في أنفسهم حتى كثرت منهم القالة حتى قال قائلهم: لقد لقي والله رسولُ الله ﷺ قومه.

**هـ- المفاتحة والمعاتبة مصدرٌ للتزويد بالمعلومات:**

قال ابن إسحق: فَدَخَلَ عَلَيْه سَعْدُ بْنُ عُبَادَةَ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّه، إنَّ هَذَا الْحَيَّ قَدْ وَجَدُوا عَلَيْكَ فِي أَنْفُسِهِمْ لِمَا صَنَعْتَ فِي هَذَا الْفَيْءِ الَّذي أَصَبْتَ، قَسَمْتَ فِي قَوْمِكَ، وَأَعْطَيْتَ عَطَايَا عِظَاماً فِي قَبَائِلِ الْعَرَب،

(١) ابن تيمية، المحرر، ١٧١/٢.

وَلَـمْ يَكُنْ فِي هَذَا الْحَيِّ مِنَ الأَنْصَارِ شَيْءٌ! قَالَ: «فَأَيْنَ أَنْتَ مِنْ ذَلِكَ يَا سَعْدُ؟» قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَا أَنَا إِلاَّ امْرُؤٌ مِنْ قَوْمِي. قَالَ: فَاجْمَعْ لِي قَوْمَكَ فِي هَذِهِ الْحَظِيرَةِ».

وتلحظ أن النبي ﷺ هنا يعمل على تحليل هذه المعلومات، ومتابعتها ومعرفة حقيقتها، فهو يريد أن يعرف موقف سعد بن عبادة، ليعرف القوى المحركة للفكرة، وما حجم التيار المعترض، ثم العمل على إحباط الأزمة واتقاء نتائجها.

«قَالَ: فَخَرَجَ سَعْدٌ فَجَمَعَ النَّاسَ فِي تِلْكَ الْحَظِيرَةِ، فَلَمَّا اجْتَمَعُوا أَتَاهُ سَعْدٌ فَقَالَ: قَدْ اجْتَمَعَ لَكَ هَذَا الْحَيُّ مِنَ الأَنْصَارِ، قَالَ: فَأَتَاهُمْ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فَحَمِدَ اللَّهَ وَأَثْنَى عَلَيْهِ بِالَّذِي هُوَ لَهُ أَهْلٌ ثُمَّ قَالَ: يَا مَعْشَرَ الأَنْصَارِ، مَقَالَةٌ بَلَغَتْنِي عَنْكُمْ وَجِدَةٌ وَجَدْتُمُوهَا فِي أَنْفُسِكُمْ، أَلَمْ آتِكُمْ ضُلاَّلاً فَهَدَاكُمْ اللَّهُ، وَعَالَةً فَأَغْنَاكُمْ اللَّهُ، وَأَعْدَاءً فَأَلَّفَ اللَّهُ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ؟ قَالُوا: بَلْ اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمَنُّ وَأَفْضَلُ، قَالَ: أَلا تُجِيبُونَنِي يَا مَعْشَرَ الأَنْصَارِ؟ قَالُوا: وَبِمَاذَا نُجِيبُكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ وَلِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ الْمَنُّ وَالْفَضْلُ، قَالَ: أَمَا وَاللَّهِ لَوْ شِئْتُمْ لَقُلْتُمْ فَلَصَدَقْتُمْ وَصُدِّقْتُمْ: أَتَيْتَنَا مُكَذَّباً فَصَدَّقْنَاكَ، وَمَخْذُولاً فَنَصَرْنَاكَ، وَطَرِيداً فَآوَيْنَاكَ، وَعَائِلاً فَأَغْنَيْنَاكَ، أَوَجَدْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ يَا مَعْشَرَ الأَنْصَارِ فِي لُعَاعَةٍ مِنَ الدُّنْيَا تَأَلَّفْتُ بِهَا قَوْمًا لِيُسْلِمُوا وَوَكَلْتُكُمْ إِلَى إِسْلاَمِكُمْ، أَفَلاَ تَرْضَوْنَ يَا مَعْشَرَ الأَنْصَارِ أَنْ يَذْهَبَ النَّاسُ

**بِالشَّاةِ وَالْبَعِيرِ وَتَرْجِعُونَ بِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ فِي رِحَالِكُمْ؟ فَوَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ لَوْلاَ الْهِجْرَةُ لَكُنْتُ امْرَأً مِنْ الأَنْصَارِ، وَلَوْ سَلَكَ النَّاسُ شِعْباً وَسَلَكَتْ الأَنْصَارُ شِعْباً لَسَلَكْتُ شِعْبَ الأَنْصَارِ، اللَّهُمَّ ارْحَمْ الأَنْصَارَ وَأَبْنَاءَ الأَنْصَارِ وَأَبْنَاءَ أَبْنَاءِ الأَنْصَارِ.. قَالَ فَبَكَى الْقَوْمُ حَتَّى أَخْضَلُوا لِحَاهُمْ؛ وَقَالُوا: رَضِينَا بِرَسُولِ اللَّهِ قِسْماً وَحَظّاً ثُمَّ انْصَرَفَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَتَفَرَّقْنَا»**[1].

لاحظ كيف واجه الرسول ﷺ اعتراض الأنصار وحاورهم و لم يرضَ بسكوتهم أول مرة، فالنفوس تهاب الزعيم، ولهذا يقولون بأدب: لله ورسوله المن والفضل، وكان بإمكان الرسول ﷺ أن يستند إلى سكوتهم المشوب بالخجل ليبرر تصرفه بالغنائم، لكنه ﷺ يحاورهم ويقر لهم بالفضل ليكون سكوتهم عن رضا وارتياح وتكون العلاقة بين القيادة والرعية مستندة إلى الرضا لا إلى الخوف أو الخجل.

فوجود مصدر للمعلومات، متمثل بمفهوم المعاتبة إذ جاء سعدٌ النبيَ ﷺ وأخبره بما يقول قومه، ساعد النبي ﷺ على أن يتعرف على الأزمة في بداياتها، ويعرف مكونات الأزمة، ويفهم القوى المحركة لها، وبسؤاله: أنت ماذا تقول: «**فَأَيْنَ أَنْتَ مِنْ ذَلِكَ يَا سَعْدُ**»؟ أدرك ﷺ هل الاعتراض هو على مستوى الأنصار أم أنه تيار في داخلهم.

---

(١) السيرة النبوية، ٥/١٧٧، وأصله في صحيح البخاري، كتاب المغازي؛ ومسند الإمام أحمد.

وكان محرك الأزمة شعورهم بالحرمان من العطاء، وتمت المعالجة عن طريق التعويض بالمكافأة المعنوية، ثم بشرح فكرة الهدف لفريق العمل، إذ خاطبهم النبي ﷺ قائلاً: «**أَوَجَدْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ يَا مَعْشَرَ الأَنْصَارِ فِي لُعَاعَةٍ مِنْ الدُّنْيَا تَأَلَّفْتُ بِهَا قَوْمًا لِيُسْلِمُوا وَوَكَلْتُكُمْ إِلَى إِسْلامِكُمْ**»، فغاية العطاء لترغيب القوم بالإسلام، والرسول ﷺ يستند في هذا إلى ما عرف من ثبات الأنصار في الإسلام؛ وهذا نوع من المكافأة المعنوية، التي تعوض المكافأة وتزيد عليها في التأثير، ثم أكرمهم إكراماً كبيراً بقوله: «**أَفَلاَ تَرْضَوْنَ يَا مَعْشَرَ الأَنْصَارِ أَنْ يَذْهَبَ النَّاسُ بِالشَّاةِ وَالْبَعِيرِ وَتَرْجِعُونَ بِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ فِي رِحَالِكُمْ**»؟، ثم دعا لهم «**اللَّهُمَّ ارْحَمْ الأَنْصَارَ**»، واعترف بفضلهم: «**أَمَا وَاللَّهِ لَوْ شِئْتُمْ لَقُلْتُمْ فَلَصَدَقْتُمْ وَصُدِّقْتُمْ: أَتَيْتَنَا مُكَذَّباً فَصَدَّقْنَاكَ، وَمَخْذُولاً فَنَصَرْنَاكَ، وَطَرِيداً فَآوَيْنَاكَ، وَعَائِلاً فَأَغْنَيْنَاكَ**»؛ فَشَرحُ الأهداف لفريق الأزمة، مع التقدير المعنوي والمكافأة المعنوية، كل ذلك مكّن النبي ﷺ من مواجهة الأزمة في بداياتها.

فلو كان سعد، رضي الله عنه، يعرف أن موقف القيادة المفترض الصدود لم يكن ليذهب ليخبره ﷺ بمشاعر قومه؛ فلا بد أن تُشعر القيادة فريقَ العمل أن صدرها منفتح للتغيير، وأنها تحسن الإصغاء، وأن تواجه بوادر الأزمة بالمصارحة والوضوح.

## المطلب الثاني

## نماذج من إدارة الأزمة في قصص الأنبياء

ومن الأزمات التي تحدث عنها القرآن على المستوى الفردي[1]، ما تعرض له نبي الله موسى، عليه السلام: ﴿وَدَخَلَ ٱلْمَدِينَةَ عَلَىٰ حِينِ غَفْلَةٍ مِّنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَٰذَا مِن شِيعَتِهِۦ وَهَٰذَا مِنْ عَدُوِّهِۦ﴾ (القصص:١٥)، فموسى، عليه السلام، يدخل المدينة في زيارة عابرة فيخرج بجريمة قتل لم يُخطط لها، يشعر بالقلق بسببها، إذ هو أمام لحظة مصيرية حاسمة، تنبئ بتحول حاسم ووشيك. فهو أمام مفرق طرق في حياته عبرت عنه الآيات: ﴿فَأَصْبَحَ فِى ٱلْمَدِينَةِ خَآئِفًا يَتَرَقَّبُ﴾ (القصص:١٨).

وتقدم الآيات أنموذجاً لمواجهة موسى، عليه السلام، الأزمةَ بعدة إجراءات بدأت بالاعتراف بالذنب واللجوء إلى الله تعالى: ﴿فَوَكَزَهُۥ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ ۖ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ ۖ إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ ﴿١٥﴾ قَالَ رَبِّ إِنِّى ظَلَمْتُ نَفْسِى فَٱغْفِرْ لِى فَغَفَرَ لَهُۥٓ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلْغَفُورُ ٱلرَّحِيمُ ﴿١٦﴾ قَالَ رَبِّ بِمَآ أَنْعَمْتَ عَلَىَّ فَلَنْ أَكُونَ ظَهِيرًا لِّلْمُجْرِمِينَ﴾ (القصص:١٥-١٧)، ويعد الاعتراف بالخطأ أول خطوة في الاتجاه الصحيح في إدارة الأزمة، أمَّا إلقاء اللوم على الآخرين فهو بداية السير في الطريق الخاطئ في إدارة الأزمة، ذلك

---

(١) الإدارة بحسب تعريفها عمل جماعي، ولكن يمكن للأفراد أن يستفيدوا من المهارات الإدارية في حياتهم، وهذا ما نجده في قصة سيدنا موسى، عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام.

أن الخطأ تجربة نستفيد منها ونتعلم، والأزمة إذا كانت داخلية فقد كشفت عن خطأ مستكن لنعرف كيف نعالجه، وكان يمكن أن يؤدي إلى كارثة أكبر، وعليه فإنّ الاعتراف بالخطأ يدفعنا إلى تصويب سلوكنا ونهجنا في الإدارة لنواجه المستقبل بخبرات تحصننا من الزلل، وإذا كانت الأزمة خارجية فإن داخل كل أزمة فرصة للنجاة عبر عنها القرآن الكريم بقوله سبحانه: ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا﴾. ومما يعين على الصبر في مواجهة الأزمة اللجوء إلى تعالى، وهذا ما فعله موسى، عليه السلام، حين توجه إلى الله تعالى معترفاً بذنبه ﴿رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي﴾ فلابسَ اللجوء إلى الله بالاعتراف بالذنب.

وتكشف قصة نبي الله موسى، عليه السلام، أثر العلاقات العامة الواسعة في التمكين من مواجهة الأزمة، فالرجل الذي جاء من أقصى المدينة يسعى ناصحاً موسى، عليه السلام، بالخروج هو من داخل الملأ، ولا ريب أن علاقته مع موسى كانت جيدة حتى ينصحه، فلو أن موسى، عليه السلام، كان منعزلاً، لا يقيم علاقات طيبة مع من حوله، أو كان صدامياً مع الجميع لما تهيأت له فرصة النجاة، وهذا ما نبه إليه القرآن الكريم بقوله: ﴿وَجَآءَ رَجُلٌ مِّنْ أَقْصَا ٱلْمَدِينَةِ يَسْعَىٰ قَالَ يَـٰمُوسَىٰٓ إِنَّ ٱلْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَٱخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ ٱلنَّـٰصِحِينَ﴾ (القصص: ٢٠)، وبفضل هذه العلاقات نجاه الله من عواقب الأزمة وما تنطوي عليه من عنف منتظر، بل عنف قد صدر قرارٌ بتنفيذه. وهذا النوع هو من أشدها خطورة، سواء على مستوى الأسر أم على مستوى الشركات والدول.

## المطلب الثالث

# صور من الأزمات التي عرفها التاريخ الإسلامي وتحليل طريقة إدارتها

١- من الأزمات الكبرى التي عرفها التاريخ الإسلامي: **الفتنة الكبرى**، بعد مقتل الخليفة الراشد عثمان، رضي الله عنه، الله ثم ما تبع ذلك من فتن كوقعة الجمل وصفين ثم ثورة ابن الزبير، ومقتل الحسين بن علي، رضي الله عنه، في كربلاء، فهذه الأزمات حدثت، وعمل الفقه الإسلامي على معالجة آثارها الاجتماعية لاحتواء الضرر ومنع تداعياتها من خلال ما نجده من موقف متزن في التعامل مع الفتنة كقولهم: «وَأَمَّا مَا وَقَعَ بَيْنَهُمْ مِنْ الْحُرُوبِ وَالْفِتَنِ فَتِلْكَ أُمُورٌ مَبْنِيَّةٌ عَلَى الاجْتِهَادِ، وَكُلُّ مُجْتَهِدٍ مُصِيبٌ، أَوْ الْمُصِيبُ وَاحِدٌ، وَالْمُخْطِئُ مَعْذُورٌ، بَلْ وَمَأْجُورٌ، وَكَمَا قَالَ عُمَرُ بْنُ عَبْدِ الْعَزِيزِ: تِلْكَ دِمَاءٌ طَهَّرَ اللَّهُ مِنْهَا سُيُوفَنَا فَلا نُخَضِّبُ بِهَا أَلْسِنَتَنَا»[1]، وهذا الموقف الفقهي هو أحد الأشكال الناجحة في التعامل مع تداعيات الأزمة، احتواءً للضرر، ومنعاً لتفاقم آثار الأزمة، وانحيازاً لوحدة الأمة، لا للفرِق المتنازعة؛ فتعامل

---

(١) بدر الدين محمد بن بهادر الزركشي، البحر المحيط، ضبط نصوصه وخرج أحاديثه وعلق عليه محمد تامر (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٤٢١هـ-٢٠٠٠م) ٣/٣٥٧، وسياق الحديث في موضع عدالة الصحابة جميعاً.

الفقــه مع هذه الأزمات بعد وقوعها على نحو يواجه آثارها ويرممها بحيث لا تفتك بوحدة الجماعة.

وقد نبه ابنُ العربي في «العواصم من القواصم» كيف هيأ الله للأمــة عاصمة من كل قاصمة، ويعد كتابه هذا أحد أشكال مواجهة آثار الأزمة، حيث نبه إلى حماية الله للأمة في عام الجماعة، بتنازل الحسن لمعاوية[1].. وهذا العمل الفكري من ابن العربي أنموذج لأثر المفكرين المسلمين في إيجاد ثقافــة فكرية تتمكن من مواجهة آثار الأزمة العنيفة في أعقاب الفتنة، وما تبعها من انقسام.. وإيجاد ثقافة فكرية موحدة أحد طرق إدارة الأزمة.

٢- **مقتل الحسين بن علي**، رضي الله عنهما، في كربلاء أنموذج لعجز الجيش الأموي عن إدارة الأزمة: وقد كان من أسباب أزمة كربلاء، الــتي أدت إلى مقتل الحسين، رضي الله عنه، زمن يزيد بن معاوية عام (٦١هـ) عدم تحليل البدائل، ثم المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب؛ وإن كان الخروج ابتداءً من الحسين، غير مستوف لأسباب التغيير، وهو مــبني علــى اجتهاد هو فيه مأجور، ولكنه كما قال ابن خلدون: ظن في نفسه القــدرة والكفاية، أما الكفاية فهي كما ظن وأما القدرة فلم تكن متوفرة لديه.

وقد نجحت قيادة الجيش الأموي في بداية الأمر في التعامل مع الأزمة، إذ درست القــوة المكونة للأزمــة، وأثرت عليها بالرغبة والرهبة، ونجــح

---

(١) انظر: أبو بكر بن العربي، العواصم من القواصم، تحقيق محــب الــدين الخطيــب (بيروت: دار الجيل، ١٩٨٧م) ص١٧٣.

عبيد الله بن زياد بعزل العناصر الداعمة للخروج، واستقطاب عدد كبير منها، وبخلق تعارض مصالح بينها، بحيث إن أهل العراق الذين كانوا قد راسلوا الحسين يعلنون مبايعتهم على الخروج معه حتى بلغت رسائلهم حِمل بعير، عادوا ووقفوا ضده، إلا أن قيادة الجيش الأموي لم تحسن إدارة الأزمة إلى النهاية فبعد أن تمكنوا من تفكيك القوى المحركة للأزمة ممثلة بتجمع أهل العراق أخذهم غرور القوة، وتحولوا من إدارة الأزمة إلى الإدارة بالأزمة، فتعمدوا صناعة الأزمة واستخدام المصادمة.

وقد أدت غفلة قيادة الجيش الأموي وعجزهم عن تحليل البدائل المتاحة، للتعامل مع الأزمة، واختيار البديل الأفضل إلى إدخال الدولة الأموية في أزمة أخلاقية تبعتها مجموعة زلازل اجتماعية، فكان استشهاد الحسين ابن علي هو الراجفة تتبعها الرادفة، وانتهت بالقضاء على الدولة الأموية، وكانت الثورات التي تخرج في كل مرة تحمل شعار الثأر لمقتل الحسين ابن علي، إذ جاءت نهاية حركة الحسين بن علي مأساوية لم تقض على الحسين فقط وإنما قضت على الدولة الأموية نفسها.. وصار مقتل الحسين بحد ذاته أزمة تستمد منها الثورات التالية وقوداً تحرك به الجماهير.

وهنا لا بد من الاعتبار لمنع تكرار أخطاء الماضي، وهذا يضعنا أمام ضرورة تلخيص الأخطاء التي أدت بقيادة الجيش الأموي إلى ارتكاب الخطأ:

- **غرور القوة**، وشعور قيادة الجيش الأموي أن التفويض بلا رقابة، وكان شعورهم صحيحاً، فعلى الرغم من اعتراض وامتعاض رئيس الدولة يزيد بن أبي سفيان من قتل الحسين إلا أنه لم يعاقب من قتله! وهذا يؤكد أن

تفويض يزيد للسلطة كان بلا رقابة بما دفع القيادات الميدانية إلى ارتكاب أخطاء إدارية وحماقات وجرائم، ونتيجة لهذه الأخطاء حدثت فيما بعد ثورة التوابين، فقتلت كل من شارك بقتل الحسين، وهذه مظهر على أن هناك أزمة لم تعالج.. وقد أصبحت أزمة مقتل الحسين أشبه بكرة الثلج التي تنمو مع الأيام حتى انتهت بالقضاء على الدولة الأموية كلها، وكانت حركات الخروج ترفع شعار الثأر لشهداء آل البيت ممن خرجوا في أعقاب خروج الحسين.

وللدلالة على الخلل الإداري عند قيادة الجيش الأموي نشير إلى ما يروي ابن الأثير من أن الحسين بن علي لما خرج ولاحظ أن أهل العراق قد خذلوه كان مرناً في تعامله مع الأزمة، وقدم لقيادة الجيش الأموي ثلاثة بدائل ممثلة بالرجوع إلى المدينة واحداً من المسلمين، أو أن يذهب بمن خرج معه إلى ثغر من الثغور لمقاتلة الأعداء، أو يأتي يزيد ويجري حواراً بين السلطة والمعارضة. وقد رحب عمر بن سعد بن أبي وقاص القائد الميداني بالاقتراح بعد عدة لقاءات بينه وبين الحسين ثم رفع توصيته بذلك إلى عبيد الله بن زياد بن أبيه قائده الأعلى: «إما بعد فإن الله أطفأ النائرة، وجمع الكلمة، وقد أعطاني الحسين أن يرجع إلى المكان الذي أقبل منه، أو أن نسيره إلى أي ثغر من الثغور شئنا، أو أن يأتي يزيد أمير المؤمنين فيضع يده في يده، «فيرى فيما بينه وبينه رأيه»[1]، وفي هذا لكم رضا وللأمة صلاح». فلما قرأ ابن زياد الكتاب قال: هذا كتاب رجل ناصح لأميره، مشفق على قومه، نعم قد قبلت.

---

(١) الجملة بين القوسين من تاريخ الطبري، ٣/٣١٣.

فقام إليه شمر بن ذي الجوشن فقال: أتقبل هذا منه وقد نـــزل بأرضك وإلى جنبك؟ والله لئن رحل من بلادك و لم يضع يده في يدك ليكـــونن أولى بالقوة والعزة ولتكونن أولى بالضعف والعـــجز، فلا تعطـــه هذه المنـــــزلة فإنها من الوهن، ولكن لينـــزل على حكمك هو وأصحابه، فـــإن عاقبــت كنت ولي العقوبة، وإن عفوت كان ذلك لك، والله لقد بلغني أن الحـــسين وعمر يتحدثان عامة الليل بين العسكرين.

وموقف شمر يمثل أنموذجاً لصناعة الأزمة بدلاً من إدارتها، وذلك بـــسبب عدم الخـــبرة وضيـــق الأفق، والحرص على المغانم الشخصية، وقد اســـتجاب ابن زياد لمشورة شمر.. فقال ابن زياد: نِعمَ ما رأيتَ، الرأيُ رأيُكَ، اخرج هـــذا الكتاب إلى عمر فليعرض على الحسين وأصحابه النـــزول على حكمي، فـــإن فعلوا فليبعث بهم إلي سلماً، وإن أبوا فليقاتلهم، وإن فعل فاسمع له وأطـــع، وإن أبي فأنت الأمير عليه وعلى الناس واضرب عنقه وابعث إلي برأسه. وكتب معـــه إلى عمر بن سعد: أما بعـــد، فإني لم أبعثك إلى الحسين لتكف عنه ولا لتمنيـــه ولا لتطاوله ولا لتقعد له عندي شافعاً، انظر فإن نـــزل الحسين وأصحابه علـــى الحكم واستسلموا فابعث بهم إلي سلماً، وإن أبوا فازحف إليهم حـــتى تقتلـــهم وتمثل بهم فإنهم لذلك مستحقون، فإنْ قتل الحسين فأوطىء الخيل صدره وظهره فإنه عاقٌ شاقٌ قاطع ظلوم، فإن أنت مضيت لأمرنا جزينـــاك جـــزاء الـــسامع المطيع، وإن أنت أبيت فاعتزل جندنا وخل بين شمر وبين العسكر، والسلام[1].

---

(١) ابن الأثير، الكامل في التاريخ، ٣/٤١٤.

وكانت النتيجة مقتلَ الحسين بن علي وأصحابه، بطريقة دموية، ولم يتقبل الرأي العام مسوغ القتل، وامتدت آثاره السلبية إلى زوال شرعية النظام الأموي كله، ولا يزال هناك من ينظر إلى هذا النظام إلى الآن نظرة سلبية رغم الفتوحات الكبرى التي حققت في عهده، فلقد كان نهجه سبباً في تأجيج عاطفي ألهب نيران الغضب الشعبي، بحيث أصبحت ذكرى مقتل الحسين بن علي موقداً تستمد منه الحركات المعارضة زخات عاطفية مشبوبة.

وتمثل قصة مقتل الحسين أنموذجاً لعدة أخطاء في إدارة الأزمة، فإضافة إلى عدم تحليل البدائل والمفاضلة بينها لم تكن رئاسة الدولة تطلع على الأحداث، وفي هذا ينقل الطبري أنه لما علم يزيد بمقتل الحسين، دمعت عينه، وقال: «قد كنت أرضى من طاعتكم بدون قتل الحسين، لعن الله ابن سمية! -يعني عبيد الله بن زياد- لو أني صاحبه لعفوت عنه، فرحم الله الحسين! ولم يصله بشيء»[1]، أي لمن أخبره بمقتل الحسين رجاء المكافأة.

وهذا سبب آخر من أسباب تفاقم الأزمة أن رئاسة الدولة في ذلك الوقت فوضت الأمر للقادة العسكريين في مسألة كان ينبغي إطلاع رئيس الدولة عليها بحكم مسؤوليته السياسية والتاريخية.

**٣- عمر بن عبد العزيز، رضي الله عنه، وإدارته لأزمة الخوارج:**

ومن الصور الإيجابية لتفريغ الأزمة من حدتها ما فعله عمر ابن عبد العزيز، رضي الله عنه، حين خرج ابن شوذب، والنص التالي شاهد لحوار فكري في قضية سياسية تستند إلى إنكار المنكَر وتبين لنا كيف عمل

(١) تاريخ الطبري.

عمر بن عبد العزيز، رضي الله عنه، على تفريغ قضية الخارجين من مضمونها ببيان الموقف الإسلامي من العصاة، جاء في كتاب «الكامل» و«المنتظم» عند ذكر أحداث السنة المائة للهجرة: في هذه السنة خرج ابن شوذب، واسمه بسطام، من بني يشكر، في جوخى، وكان في ثمانين رجلاً، فكتب عمر بن عبد العزيز إلى عبد الحميد عامله بالكوفة أن لا يحركهم إلا أن يسفكوا دماً أو يفسدوا في الأرض، فإن فعلوا فحل بينهم وبين ذلك، وانظر رجلاً حازماً، فوجهه إليهم ووجه معه جنداً وأوصه بما أمرتك به. فبعث عبدُ الحميد محمدَ بن جرير بن عبد الله البجلي في ألفين وأمره بما كتب به عمر، وكتب عمر إلى بسطام يسأله عن مخرجه، ...فكان في كتاب عمر: بلغني أنك خرجت غضباً لله ولرسوله، ولست أولى بذلك مني، فهلم إلي أناظرك، فإن كان الحق بأيدينا دخلت فيما دخل الناس، وإن كان في يدك نظرنا في أمرك-وهنا قام عمر بتهدئة الأزمة ومنع تفاقمها- فكتب بسطام إلى عمر: قد أنصفت وقد بعثت إليك رجلين يدارسانك ويناظرانك.

وأرسل إلى عمر مولى لبني شيبان حبشياً اسمه عاصم، ورجلاً من بني يشكر، فقدما على عمر فقال لهما: ما أخرجكما هذا المخرج، وما الذي نقمتم؟ فقال عاصم: ما نقمنا سيرتك، إنك لتتحرى العدل والإحسان، فاخبرنا عن قيامك بهذا الأمر، أعنْ رضاً من الناس ومشورة أم ابتززتم أمرهم؟ فقال عمر: ما سألتهم الولاية عليهم ولا غلبتهم عليها، وعهد إلي رجل كان قبلي فقمت ولم ينكره علي أحد ولم يكرهه غيركم، وأنتم ترون

الرضا بكل من عدل وأنصف من كان من الناس، فاتركوني ذلك الرجل، فإن خالفت الحق ورغبت عنه فلا طاعة لي عليكم.

قالا: بيننا وبينك أمر واحد، قال: ما هو؟ قالا: رأيناك خالفت أعمال أهل بيتك وسميتها مظالم، فإن كنت على هدىً وهم على الضلالة فالعنهم وابرأ منهم. فقال عمر: قد علمت أنكم لم تخرجوا طلباً للدنيا ولكنكم أردتم الآخرة فأخطأتم طريقها، وإن الله عز وجل لم يبعث رسول الله ﷺ لعّاناً، وقال لإبراهيم: ﴿فَمَن تَبِعَنِي فَإِنَّهُۥ مِنِّيۖ وَمَنۡ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٞ رَّحِيمٞ﴾ (إبراهيم:٣٦)؛ وقال الله عز وجل: ﴿أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُۖ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقۡتَدِهۡۗ﴾ (الأنعام:٩٠)؛ وقد سميت أعمالهم ظلماً، وكفى بذلك ذماً ونقصاً، وليس لعن أهل الذنوب فريضة لا بد منها، فإن قلتم إنها فريضة فأخبرني متى لعنتَ فرعون؟ قال: ما أذكر متى لعنته.

قال: أفيسعك أن لا تلعن فرعون وهو أخبث الخلق وشرهم ولا يسعني أن لا ألعن أهل بيتي وهم مصلون صائمون؟! قال: أما هم كفار بظلمهم؟ قال: لا؛ لأن رسول الله ﷺ دعا الناس إلى الإيمان، فكان من أقر به وبشرائعه قبل منه، فإن أحدث حدثاً أقيم عليه الحد. فقال الخارجي: إن رسول الله ﷺ دعا الناس إلى توحيد الله والإقرار بما نزل من عنده. قال عمر: فليس أحد منهم يقول لا أعمل بسنة رسول الله، ولكن القوم أسرفوا على أنفسهم على علم منهم أنه محرم عليهم، ولكن غلب عليهم الشقاء. قال عاصم: فابرأ مما خالف عملك وردّ أحكامهم. قال عمر: أخبراني عن

أبي بكر وعمر أليسا على حق؟ قالا: بلى. قال: أتعلمان أن أبا بكر حين قاتل أهل الردة سفك دماءهم وسبى الذراري وأخذ الأموال؟ قالا: بلى. قال: أتعلمان أن عمر رد السبايا بعده إلى عشائرهم بفدية؟ قالا: نعم. قال: فهل برئ عمر من أبي بكر؟ قالا: لا.

ثم حاورهم في مسألة التكفير بالمعاصي، وبين لهم تناقض مواقفهم إذ يبيحون دماء من خالفهم من المسلمين ويحقنون دماء غير المسلمين، فقال: «فإنكم يخاف عندكم من يشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً عبده ورسوله، وكان من فعل ذلك عند رسول الله آمناً وحقن دمه وماله، وأنتم تقتلونه، ويأمن عندكم سائر أهل الأديان فتحرمون دماءهم وأموالهم». وانتهى الحوار إلى قضية ولاية العهد في النظام الأموي.

قال اليشكري: أرأيت رجلاً ولي قوماً وأموالهم فعدل فيها ثم صيرها بعده إلى رجل غير مأمون، أتراه أدى الحق الذي يلزمه لله عز وجل، أو تراه قد سلم؟ قال: لا. قال: أفتسلم هذا الأمر إلى يزيد من بعدك وأنت تعرف أنه لا يقوم فيه بالحق؟ قال: إنما ولاه غيري والمسلمون أولى بما يكون منهم فيه بعدي. قال: أفترى ذلك من صنع من ولاه حقاً؟ فبكى عمر وقال: انظراني ثلاثاً.

فخرجا من عنده ثم عاد إليه فقال عاصم: أشهد أنك على حق. فقال عمر لليشكري: ما تقول أنت؟ قال: ما أحسن ما وصفت، ولكني لا أفتات على المسلمين بأمر، أعرض عليهم ما قلت وأعلم ما حجتهم.

فأما عاصم فأقام عند عمر، فأمر له عمر بالعطاء، فتوفي بعد خمسة عشر يوماً. فكان عمر بن عبد العزيز يقول: أهلكني أمر يزيد وخصمت فيه، فأستغفر الله.

فخاف بنو أمية أن يخرج ما بأيديهم من الأموال وأن يخلع يزيد ولاية العهد، فوضعوا على عمر من سقاه سماً، فلم يلبث بعد ذلك إلا ثلاثاً حتى مرض ومات، ومحمد بن جرير مقابل الخوارج لا يتعرض إليهم ولا يتعرضون إليه، كل منهم ينتظر عود الرسل من عند عمر بن عبد العزيز، فتوفي والأمر على ذلك»[1].

تلحظ من الرواية السابقة أن عمر بن عبد العزيز، رضي الله عنه، تمكن من إدارة الأزمة مع الخوارج بتفريغها من مضمونها والحوار معهم، لكنه، رحمه الله، لم يتمكن من إدارة الأزمة الداخلية مع ولي عهده فانتهى الأمر بدس السم له، على رواية بعض المؤرخين.

وهذا ما يكشف لنا عن أهمية انسجام فريق إدارة الأزمة، إذ لن يتمكن الإداري من تجاوز الأزمة إذا لم يكن هناك روح الفريق الواحد في مواجهة فريق الأزمة. وحين تكون الأزمة مع طرف مسلم فلا بد من تغليب روح الأخوة على سائر الخلافات، وقد أدى غياب هذا المفهوم إلى القضاء على الدولة نفسها.

---

(١) ابن الأثير، الكامل في التاريخ، ٣١٧/٤؛ ابن الجوزي، المنتظم (بيروت: دار صادر، ١٣٥٨هـ) ٥٣/٧.

# المطلب الرابع
# الجويني وإدارة الأزمة في كتابه «غياث الأمم»

تعرض الجويني في كتابه «غياث الأمم في التياث الظلم»، باب «ما يناط بالأئمة من الأحكام» لموضوع إدارة الأزمة، ويظهر ذلك من خلال المبادئ الإدارية التالية لإدارة الأزمة:

## المبدأ الأول: التنبؤ والرصد والاستشعار:

يمثل كتاب «الغياثي» منهجاً للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها، فاسم الكتاب «غياث الأمم في التياث الظلم»، أي المنهج الذي تسير عليه الأمة في حال ظلمة مضطربة، وبتعبير إداري هو فن إدارة الأزمة.

وفي الباب الثامن يتناول الحديث عن ما يناط بالأئمة والولاة ويتناول فيه عدد من الأزمات، منها التعامل مع أهل البدع، الذين يحملون أفكاراً سياسية قد تدفعهم للتمرد على الدولة، والتعامل الاقتصادي إذا عجزت الموازنة، وكيف يمكن تدبير مصادر للموازنة، فيبدأ حديثه بتحليل عدة صور:

الأولى: استقرار الأوضاع، حيث لا يوجد أزمات، وهي مرحلة ما قبل الأزمة، فيقول هنا: لا بد من وجود مصدر تزويد دائم بالمعلومات وجهاز

استشعار يقظ للتنبه للأزمة في مراحلها الأولى، وفي هذا يقول: «فنقول والله المستعان:

إن صفا الدين عن الكدر والأقذار، وانتفض عن شوائب البدع والأهواء كان حقاً على الإمام أن يرعاهم بنفسه ورقبائه بالأعين الكالئة، ويرقبهم بذاته وأمنائه بالآذان الواعية، ويشارفهم مشارفة الضنين ذخائره، ويصونهم عن نواجم الأهواء وهواجم الآراء، فإن المبادئ أهون من قطع التمادي».

وفي النص تنبيه لأجهزة الرصد والمتابعة المعبر عنه بقوله: «ويشارفهم مشارفة الضنين ذخائره»، أي كما يتفقد البخيل أمواله، ويعلل أهمية الرصد بأن قطع الأزمة في بداياتها أهون من التعامل معها إذا تمادت، وهذا ما يقرره خبراء الإدارة بأهمية دراسة الأزمة وتحليل القوة المحركة لها.

## المبدأ الثاني: تحديد المشكلة والتخطيط للتعامل مع الأزمة وتحليل البدائل:

وهو إجراء عملي أثناء التعامل مع الأزمة، فلا بد من دراسة الواقع وتحليل البدائل.

يخاطب الجويني الحاكم بأن عنصر الخطر المستكن متمثلٌ في أهل البدع، ذلك أن بناءهم الثقافي مغاير لثقافة الأمة، وبناءهم الفكري يسوغ الخروج المسلح على الحاكم، ويستبيحون القتل، وبالتالي فوجود أهل البدع في مجتمع

ما يمثل أزمة مستكنة لابد أن يتعامل معها الأمام بما يليق بها «وأعتقد ذلك شوفه الأعظم وأمره الأهم وشغله الأطم»؛ وينبغي أن يُفهم كلام الجويني في ضوء خبرته التاريخية، فقد عاش في زمن فتنة طائفية ومذهبية.

ومشكلة أهل البدع التي يتكلم عنها هي مشكلة التكفيريين، الذين يكفرون المجتمع ويستبيحون قتل مخالفيهم، فوجودهم في أي مجتمع هو أزمة مستكنة تنتظر لحظة ضعف لتخرقها، ولذا ينبغي التخطيط الجيد للتعامل مع الأزمة.

ويقدم الجويني عدة معالجات تدخل في باب تحليل البدائل:

**الحالة الأولى:** الحل في حال قوة الدولة وضعفهم: «فأما إذا شاعت الأهواء وذاعت وتفاقم الأمر واستمرت المذاهب الزائغة واشتدت المطالب الباطلة فإن استمكن الإمام من منعهم، لم يأل في منعهم جهداً، و لم يغادر في ذلك قصداً واعتقد ذلك شوفه الأعظم وأمره الأهم وشغله الأطم فإن الدين أحرى بالرعاية وأولى بالكلاية وأخلق بالعناية وأجدر بالوقاية وأليق بالحماية».

**الحالة الثانية:** لهم قوة ويحتاج الحل إلى استخدام القوة الخشنة «فإن لم يتمكن من دفعهم إلا بقتال واعتناق أهوال»، فرأى الجويني جواز ذلك وأقام عليه الدليل من القياس الأولي على محاربة مانعي الزكاة، وفي هذا يقول: «وإذا كان الإمام يجر عساكر الإسلام إلى البغاة ومانعي الزكاة وأثر امتناعهم عن الطاعة والخروج عن ربقة الجماعة آل إلى فرع

الدين، فما يؤول إلى أصل الدين أولى باعتناء إمام المسلمين»، فهذا إن كان الإمام مقتدراً على النابغين وصد الممتنعين المبتدعين.

الحالة الثالثة: تفوقهم على الإمام عسكرياً: «وإن تفاقم الأمر وفات استدراكه الإطاقة، وعسرت مقاومة مصادمة ذوي البدع والأهواء، وغلب على الظن أن مسالمتهم ومتاركتهم وتقريرهم على مذاهبهم وجه الرأي، ولو جارهم لتألبوا وتأشبوا ونابذوا الإمام مكادحين مكافحين، وسلوا أيديهم عن الطاعة، ولخرج تدارك الأمور عن الطوق والاستطاعة، وقد يتداعى الأمر إلى تعطيل الثغور في الديار واستجراء الكفار»، وهنا يقترح الجويني التعامل مع الأزمة على النحو الآتي:

أ- أن لا يستخدم القوة الخشنة «حتى لا يظهر ما يخرق حجاب الهيبة فيتجرأون على الدولة إذا كشفوا ضعفها.

ب- أن يستخدم حرب العقول والإرادات والحرب المعلوماتية.

ج- إبعاد القيادات.

د- مراقبة الوقت المناسب للتدخل.

هـ- توزيعهم في المناطق حتى لا يكونوا أغلبية في منطقة.

و- استخدام الحيلة بوجود فرصة مستكنة للخروج من الأزمة، فالمرء يعجز لا محالة، أي أن الحيلة لا تنتهي، وفي هذا المعني يقول: «وتربص بهم الدوائر، واضطرهم بالرأي الثاقب إلى أضيق المعابر والمصائر، وأتاهم من حيث لا يحتسبون، وحرص أن يستأصل رؤوسهم، ويجتث كبراءهم، ويقطع

بلطف الرأي عددهم ويبدد في الأقطار المتباينة عددهم، ويحسم عنهم على حسب الإمكان مددهم، ويعمل بمغمضات الفكر فيهم سبل الإيالة، والمرء يعجز لا محالة، وهذا هين إذا لم يبدوا أشراساً و لم ينصبوا للخروج على الإمام رأساً، فإذا وهت قوتهم ووهنت منتهم صال عليهم صولة تكفي شرهم، وسطا بهم سطوة يمحق ضرهم.. وإن انتهى الأمر إلى اتفاقهم على الإمام وخروجهم عن الطاعة فنذكر ذلك متصلاً بباب السياسات عند تفصيلنا صفوف القتال، وعلى الله الاتكال»، فاللجوء إلى الله تعالى أولاً وآخراً، أساس مواجهة الأزمة.

وهذا أنموذج لمفهوم التنبوء وتحديد المشكلة، ثم تحليل البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب، واستخدام التدرج واللطف والمواربة والمباغتة.

## المبدأ الثالث: يرأس فريق إدارة الأزمة أعلى جهة إدارية:

يقترح الجويني أن يكون فريق العمل المشرف على إدارة الأزمة برئاسة رئيس المؤسسة نفسه، ففي الأزمات المتعلقة بالدولة فإن الحاكم نفسه هو الذي يقود فريق إدارة الأزمة، وهذا رأي إداري سليم؛ لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى اتخاذ قرارات فإن لم تملك صلاحية إصدارها فلن تتمكن من الخروج من الأزمة ونجد شاهد التفات الجويني إلى أهمية أن يكون رئيس فريق إدارة الأزمة.. هو رئيس الدولة في تفريق الجويني بين مسألتين: الأولى

في تنظيمه للتعامل مع أهل البدع أثناء أزمة متمثلة بخروجهم المسلح على الدولة، والثانية في تعامله للوقاية من أزمة متوقعة ممثلة بحماية الوطن من الأعداء، ففي حال الأولى يخاطب الحاكم فيقول: «فأما إذا شاعت الأهواء وذاعت، وتفاقم الأمر، واستمرت المذاهب الزائغة، واشتدت المطالب الباطلة، فإن استمكن الإمام من منعهم لم يأل في منعهم جهداً، و لم يغادر في ذلك قصداً، واعتقد ذلك شوفه الأعظم وأمره الأهم وشغله الأطم فإن الدين أحرى بالرعاية وأولى بالكلاية وأخلق بالعناية وأجدر بالوقاية وأليق بالحماية[1].

ثم يتحدث عن الحالة الثانية في حال الوقاية قبل حدوث الأزمة:

وهي وظيفة الدولة في حماية الأمن من اللصوص وقطاع الطرق، الذين يصفهم بأهل العرامة، أي الشراسة والشدة، فيقول: «وأما نفض أهل العرامة من خطة الإسلام ففيه انتظام الأحكام، ولا تصفو نعمة عن الأقذاء ما لم يأمن أهل الإقامة والأسفار من الأخطار والأغرار، فإذا اضطربت الطرق وانقطعت الرفاق وانحصر الناس في البلاد وظهرت دواعي الفساد ترتب عليه غلاء الأسعار وخراب الديار وهواجس الخطوب الكبار، فالأمن والعافية قاعدتا النعم كلها، ولا يتهنأ بشيء منها دونها، فلينتهض الإمام لهذا المهم، وليوكل بذلك الذين يخفون، وإذا جرى خطب لا يتواكلون ولا يتخاذلون ولا يركنون إلى الدعة والسكون، ويتسارعون إلى

(١) الجويني، الغياثي، ص١٣٨.

لقاء الأشرار بدار الفراش إلى النار، فليس للناجمين من المتلصصين مثـــل أن يُبادروا قبل أن يتجمعوا أو يتألبوا ويتحد كلمتهم ويستقر قدمهم، ثم يندب لكل صقع من ذوي البأس من يستقل بكفاية هذا المهم، وإذا تمهدت الممالك وتوطدت المسالك انتشر الناس في حـــوائجهم، ودرجـــوا في مـــدارجهم، وتقاذفت أخبار الديار مع تقاصي المزار إلى الإمام، وصارت خطة الإســـلام كائنها بمرأى منه ومسمع، واتسق أمر الدين والدنيا، واطمـــأن إلى الأمنـــة الورى، والإمام في حكم البدرقة في البلاد للسفرة والحاضرة، فيكلأ بعـــين ساهرة وبطشة قاهرة».

ويلاحظ من النص أن الأزمة لم تحدث بعد بـــدليل قولـــه: «فلـــيس للناجمين من المتلصصين مثل أن يبادروا قبـــل أن يتجمعـــوا أو يتـــألبوا»، فالحديث هنا قبل الدخول في الأزمـــة ولهذا تراه يخطط لمواجهتها بوضـــع فريق جاهز ممن يصفهم بأنهم لا يركنون ولا يتخـــاذلون، ولا مـــانع مـــن تفويض الأمر للأعوان حيث يقول: «فلينتهض الإمام لهذا المهـــم وليوكـــل بذلك الذين يخفون... **ثم يندب لكل صقع من ذوي البأس مـــن يـــستقل بكفاية هذا المهم**»[1]، فالندب هنا والتفويض قبل وقـــوع الأزمة وللوقاية، أما في حال الوقوع، فالأمام بنفسه يدير الأزمة، ويعتقد ذلك شوفه الأهـــم، أي مقصوده الأعظم.

---

(١) الجويني، الغياثي، ص١٥٨.

## المبدأ الرابع: تحديد الهدف والموازنة بين الكلفة والمردود وحساب الجدوى:

- الجويني وإدارة الأزمة المالية:

أ- ادخار المال لمواجهة الأزمة قبل وقوعها، وتفعيل مبدأ الاحتياط التعبوي: بدأ الجويني بالحديث عن بعض الأحكام المالية المتعلقة بالدولة مما يصنف تحت باب المالية العامة، فقال: «فالذي أذكره في الأموال ثلاثة أشياء تفتقر إليها الإيالة لا محالة»، ومصطلح «الإيالة» يعني التدابير السياسية.

أحدها ذكر ألفاظ وجيزة ضابطة لجمل المصاريف وكلياتها، والثاني في تحقيق القول في: إن الأمام هل ينزف مال بيت المال كل سنة أو يستظهر بذخيرة ليكون من أمره على بصيرة، والثالث تفصيل القول فيه إذا نفذت الأموال وانحسمت مجالبها ومكاسبها، **فكيف يكون مضطربه ومحاله، ومن أين ماله، وإلى ماذا يؤل ماله؟** ومعنى «نزف بيت المال» أي أن يتوسع في النفقات بحيث لا يبقى في الموازنة مدخر، وهذا رأي قال به عدد من الفقهاء وله آثار اقتصادية إيجابية على المدى القصير ولكنها على المدى الطويل نتائجها سلبية، فهي ذات أثر في تحريك الاقتصاد نظراً لتوسع الدولة بالنفقات، إلا أن هذا الرأي لا يمكّن الدولة من مواجهة الأزمة قبل وقوعها، بل يجعل الدولة في لحظة الأزمة في حالة من الضيق لعدم وجود مال معد للمواجهة، ولذا ينتقد الجويني هذا الموقف ويناقشه فقهياً ليقيم الدليل على

وجه القطع بوجوب الادخار استعداداً للأزمة قبل وقوعها فيقول: «فأما القول في نزف الأموال أو الاستظهار بالذخائر فهذا الفن أليق بأحكام السياسات مما قبله.

وقد ذهبت طوائف من علماء السلف إلى أن الأمام إذا أوصل كل ذي حق في بيت المال حقه ففضل في بيت المال مال فلا سبيل إلى تبقيته بل يتعين تفريقه واستيعاب جميع ما احتوته يد الأمام من الأموال»، ثم يبين كيف ينفق المال على المصارف التي كانت تولاها الدولة من المرتزقة أي الجند النظاميين وغيرهم فيقول بحسب رأي طوائف من السلف: «أما المرتزقة إن توفرت عليهم كفايتهم وانسدت خلاتهم وفضل من أربعة أخماس الفيء فاضل فيحب الفاضل عليهم على أقدار أعطيتهم وأقساطهم»، أي أن الدولة تعيد توزيع ما فضل لديها من موارد مخصصة للجند عليهم بحسب نسبة رواتبهم.

«وأما الزكوات فلا مجال لإعادة التوزيع لأنهم إذا أعطوا أول مرة حتى صاروا أغنياء لم يعودوا من مصارف الزكاة، فإن انتهى مستحقوها إلى مقاربة الاستقلال واكتفوا بما نالوه منها فلا سبيل إلى رد فاضل الزكوات عليهم فإن أسباب استحقاقهم ما اتصفوا به من حاجاتهم، فإذا زالت أسباب الاستحقاق زال الاستحقاق بزوالها، فالفاضل عند هذا القائل إن تصور استغناء مستحقي الزكاة في قُطْر وناحية منقول إلى مستحقي الزكاة في ناحية أخرى، وإن بالغ مصور في تصوير شغور الخطة عن مستحقي الزكاة في ناحية أخرى فهذا أخرق للعوائد وتصوره عسر، ولكن العلماء

ربما يفرضون صوراً بعيدة، وغرضهم تمهيد حقائق المعاني، فإن احتملنا تصور ذلك فالفاضل من الزكوات عند هؤلاء مردود إلى سهم المصالح العامة».

وبعد أن يعرض الصور التي اقترحها فريق من الفقهاء للتوسع في الإنفاق حال وجود فائض في الموازنة، يقول: «ولو فرض زوال الحاجات وارتفاع الضرورات فهؤلاء يقولون: فاضل مال المصالح يبنى به الرباطات والقناطر والمساجد وغيرها من جهات الخير، فحاصل هذا المذهب أنه لا يبقي في منقرض كل سنة في بيت المال مال، ويرتب في استقبال السنة المنتظرة أموالها، وهؤلاء يستدلون بسيرة الخلفاء الراشدين، فإنهم، رضي الله عنهم أجمعين، ما كانوا يستظهرون بأموال وذخائر وهم أسوة من بعدهم في أمور الإمامة إن حاولوا السداد والاستقامة».

وتلحظ أن هذا الرأي يوجه فائض الموازنة نحو الموظفين أولاً بحسب رواتبهم ومال الزكاة نحو الفقراء ثم نحو بناء البنية التحتية كالقناطر والمساجد والرباطات.

وهذا اقتصاد يحرك السوق بشكل مؤقت ولكنه لا يأخذ في الحسبان مواجهة أزمات متوقعة ولذا ينتقد الجويني هذا الرأي فيقول: «والذي أقطع به أن الحاجة إذا انسدت، أي تحققت الكفاية، فاستمكن الأمام من الاستظهار بالادخار فحتم عليه أن يفعل ذلك».

والجويني لا يرى المسألة من القضايا الخلافية بل هي قضية قطعية في مجال الفقه الإداري، فيقول: إن ادخار الدولة للأموال هو كاستعدادها

بوجود الجيش النظامي، فلا يُقبل من الدولة أن تسرح الجيش ثم إذا واجهها عدو استنفرت الناس للنفير العام، بل لا بد من وجود جيش نظامي لكل دولة بداهة، وكذا لابد من التخطيط الاقتصادي لمواجهة الأزمة المالية بمدخرات تكون رصيداً لقادم الأيام.. وفي هذا يقول: «ولست أرى ذلك من مسائل التحري التي تتقابل فيها مسالك الظنون، والدليل القاطع على ذلك أن الاستظهار بالجنود والعسكر المعقود عند التمكن حتم وإن انفذ الكفار -أي بعدو وتقاصت الديار لان الخطة، أي الدولة، إذا خلت عن نجدة معدة لم يأمن من الحوادث والبوائق والآفات والطوارق وإذا ارتبط النظر بالأمر الكلي وآل الخوف والاستشعار إلى البيضة والحوزة فقد عظم الخطر وتفاقم الغرر وصعب موقع تقدير الزلل والخطل، وإذا كان الاستظهار بالجنود محتوماً فلا معول على ملكة لا معتضد ولا مستند لها من الأموال، فإنها شوف الرجال ومرتبط الآمال، ومن ألف مبادئ النظر في تصاريف الأحوال في الإيالات لم يخف عليه مدرك الحق في هذا المقال».

ثم يبين الجويني أن بناء القوة العسكرية وتوجيه الاقتصاد لبناء قوة عسكرية للدولة أولى من التوسع في النفقات، وهو ما يقتضيه الضابط الفقهي المقتضي وجوب تحري الإمام الأصلح فالأصلح، فيقول: «وإذا كان منصب الإمام القوام على طبقات الأنام مقتضياً أن يتحرى الأصلح فالأصلح فكيف يليق بنظر ذي تحقيق أن يبدد الأموال في ابتناء القناطر والدساكر ويترك ما هو ملاذ العساكر؟ والإطناب في الواضحات يزري بذوي

الألباب، فإذاً يتعين على الإمام الاحتفاظ بفضلات الأموال، فإنها تنـزل من نجدة الإسلام منـزلة السور من الثغور».

فتشبيه الجويني للادخار بأنه بمنـزلة السور من الثغور يكشف عن إدراكه لسلوك الأزمة وأنها تخترق نقاط الضعف، ولذا تراه ينتقد من يقول: إن الدولة في حال الأزمة تلجأ للبدائل، ولكنها لا تفكر في منع الأزمة ابتداءً وإنما تعالج الأزمة في حينها.

«فإن قيل: إن احتاج الإمام إلى مال أخذه من الجهة التي يأخذ منها لو صفر بيت المال عن المال، قلنا: هذا ضعف بيِّن في الرأي وانحلال واضح في النظر في العواقب، ولا يستتب بهذا النظر أمر جزئي، فكيف الظن بسياسة الإسلام؟ ولو ساغ ذلك لجاز أن لا يستظهر بالجنود المعقودة ويعول على استنفار المطوعة مهما عنت الحاجة وألمت ملمة، وهذا باطل لا سبيل إلى المصير إليه والتعويل عليه».. فالجويني يدرك خصائص الأزمة، وأنها قابلة للتطور، وتضع المؤسسة أمام لحظة حرجة، لذا يصف الاقتراح بالمعالجة الآنية بأنه لا يدرك عواقب الأمور، وأن هذا الفكر لا تدار به أزمة دولة ولا أزمة مؤسسة صغيرة.

ثم يبدأ بمناقشة ما تعلق به قوم من أن الصحابة لم يدخروا، فيبين أن هذا مبني على ظرفهم، إذ كان الزمان يحتاج للتوسع في الإنفاق فهي فترة حروب، وبالتالي لم يدخروا لعدم وجود ما يُدخر، فلو حصل فائض فالذي نقطع به أنه لا بد من الادخار؛ لأنه لا يستقيم أمر دولة لا تخطط للأزمة قبل

وقوعهـــا، وفي هذا المعـــنى يقول: «وأما ما تعلق به الأولون مـــن ســـير الخلفاء فحق على المنتهي إلى هذا الموضع أن ينعم نظره ويجرد لدرك التحقيق فكره، فنقول: ما كانت الأموال تبلغ في زمنهم مبلغاً يحتمل الادخار، فـــإن الصديق، رضي الله عنه، بلي في معظم زمانه بقتال الردة، وما اتفقت مغانم بها اكتراث واحتفال... فأما الآن فقد اتسعت خطة الإسلام وهـــي علـــى الازدياد والحمد لله على ممر الأيام، ولكل زمان رسمه وحكمه، ونحن علـــى ارتجال من عقولنا نعلم فيما يمضي، ويحكم أن صاحب الأمر لـــو لم يجعـــل الاستظهار بالادخار أكبر همه عند الإيثـــار واطراد أسباب الاختيار لعظـــم الفتق وعسر الرتق فأفضى الأمر إلى عظائم لا يحيط بها مجاري الأفكار» وفي هذه العبارة ينبه الجويني إلى متطلبات إدارة الأزمة بوجود فائض مالي ورصيد احتياطي معد لمواجهة الأزمة.

وتلحظ من مناقشة الجويني أن المنهج الذي استند إليه في التعامل مـــع النصوص في موضوع إدارة الأزمة هو الجمع بين النصوص الشرعية ومعرفة السنن الاجتماعية والسنن الكونية وقواعد الاجتماع الإنساني في الموضـــوع «(Systematic)»[1]، وهـــذا المنهج القائم على الجمع بـــين النـــصوص

---

(١) انظر في ذلك: عبد الحميد أبو سليمان، الإصلاح الإسلامي المعاصر، ط١ (القاهرة: دار السلام، ٢٠٠٦م) ص٥ وما بعدها؛ نادية مصطفى، المدخل المنهاجيّة للبحث في العلاقات الدولية الإسلامية، مشروع العلاقات الدولية فـــي الإســـلام، ط١ (القـــاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦م) ٣/٧-٩.

والسنن هو الذي مكن الجويني من حمل النصوص الواردة عن الصحابة بعدم الادخار على أنها مبنية على ظرف زمانهم، أما من تعامل مع النصوص من غير إدراك للسنن فقد فهم فهماً لا يمكّن من إدارة الأزمة، وهذا ما ألمح إليه الجويني بقوله: «ولا يستتب بهذا النظر أمر جزئي، فكيف الظن بسياسة الإسلام».

**ب- الجويني والتعامل مع عجز الموازنة:**

يعد عجز الموازنة أزمة فعلية تواجه الدولة، وفي سبيل توفير بدائل لا بد أن يراعى شرعية المصدر وصحة الإجراء من ناحية قانونية حتى لا تدخل الدولة في أزمة قانونية تزيد المشاكل التي تواجهها.

ويعالج الجويني حكم توفير مصادر دخل لتمويل العمليات الجهادية إذا عجزت الموازنة عن دفع الكلفة، ويحاول الجويني أن يقدم حلاً شرعياً متمثلاً بفرض ضرائب على المواطنين، ويقيم الدليل على جواز ذلك، ولكنه يضع ضوابط لفرض الضرائب تعتمد قرب الخطر أو بعده، فيقول:

«فأما الفصل الثالث منها، وهو أهمها، فالغرض ذكر ما يقتضيه الإيالة الشرعية والسياسة الدينية فيه إذا اصفرت يد راعي الرعية عن الأموال والحاجات ماسة فليت شعري كيف الحكم وما وجه القضية؟ فإن ارتقب الإمام حصول أموال في الاستقبال ضاع رجال القتال وجر ضياعهم أسوأ الأحوال، وإن استرسل في مد اليد إلى ما يصادفه من مال من غير ضبط الشرع في الأقوال والأفعال، وقد قدمنا حينما سبق أنا لا نحدث لتربية

الممالك في معرض الاستصواب مسالك لا نرى لها من شـــرعة المـــصطفى مدارك، فإن بلي الإمام بذلك فليتئد، ولينعم النظر هنالك، فقـــد دفـــع إلى خطتين عظيمتين: إحداهما تعريض الخطة للضياع.. والثانية أخذ مال في غير استناد استحقاقه إلى مستند معروف مألوف، والله ولي التوفيق والتيسير وهو بإسعاف راجيه جدير فنقول:

«إذا خلا بيت المال انقسمت الأحوال، ونحن نرتبها على ثلاثة أقـــسام ونأتي في كل قسم منها بما هو مأخذ للأحكام، ونمزج القـــضايا الـــسياسية بالموجبات الشرعية، فلا تخلو الحال وقد صفر بيت المال من ثلاثة أنحاء:

أحدها: أن يطأ الكفار، والعياذ بالله، ديار الإسلام.

والثاني: لا يطأوها ولكنا نستشعر من جنود الإسلام اختلالاً ونتوقـــع انحلالاً وانفلالاً لو لم نصادف مالاً، ثم يترتب على ذلك استجراء الكفار في الأقطار وتشوفهم إلى وطء أطراف الديار، وهذه الحالة تظهر فيها إشـــارات إنذار مبكر للأزمة، لكن الأزمة لم تقع بعد.

والثالث أن يكون جنود الإسلام في الثغور والمراصد على أهب وعتـــاد وشوكة واستعداد ولو وقفوا ولو ندبوا للغزو والجهاد لاحتاجوا إلى ازديـــاد في الاستعداد وفضل استمداد، ولو لم يمدوا لانقطعوا عن الجهاد».

وهنا نرى الجويني يطبق منهجاً علمياً في دراسة البدائل والاحتمالات، ثم يقول:

«فهذه التقاسيم قاعدة الفصل، فلنقل فيها أولاً ولنذكر في كل قسم منها معولاً ثم ننظر إلى ما وراءها، والله المستعان على ما نحاوله من بيان.

فأما إذا وطئ الكفار ديار الإسلام فقد اتفق حملة الشريعة قاطبة على أنه يتعين على المسلمين أن يخفوا ويطيروا إلى مدافعتهم زرافات ووحداناً حتى انتهوا إلى أن العبيد ينسلون عن ربقة طاعة السادة ويبادرون الجهاد على الاستبداد».

وهنا نرى إشارة لفكرة الحشد والإعداد لمواجهة الأزمة -وهي حالة التعامل مع الأزمة، فهنا يجوز للإمام أن يفرض أموالاً على الأغنياء؛ لأنهم مكلفون بالدفاع عن أوطانهم، ولأن حفظ دماء الأمة أولى من حفظ الأموال «وأموال الدنيا لو قوبلت بقطرة دم لم تعدلها».

ثم يقول مستدلاً على جواز أخذ الحاكم أموالاً من الأفراد لمواجهة أزمة الاحتلال بالقياس الأولي: «فإذا أجاز الفقهاء بذل الدماء فبذل المال من باب أولى.. وإذا كان هذا دين الأمة ومذهب الأئمة فأي مقدار للأموال في هجوم أمثال هذه الأهوال لو مست إليها الحاجة، وأموال الدنيا لو قوبلت بقطرة دم لم تعد لها ولم توازها، فإذا وجب تعريض المهج للتوى وتعين في محاولة المدافعة التهاوي على ورطات الردى ومصادمة العدى ومن أبدى في ذلك تمرداً فقد ظلم واعتدى، فإذا كانت الدماء تسيل على حدود الظبات فالأموال في هذا المقام من المستحقرات».

«وأجمع المسلمون أجمعون على أنه إذا اتفق في الزمان مضيقون فقراء مملقون تعين على الأغنياء أن يسعوا في كفايتهم، وكذلك اتفقوا كافة على وجوب بذل الأموال في تجهيز الموتى وغيره من جهات فروض الكفايات، فلاح على أبلغ وجه في الإيضاح أنه يجب على الأغنياء في هذا القسم أن يبذلوا فضلات أموالهم، كما سنفصل القول في ذلك إن شاء الله عز وجل، حتى تتجلى هذه الداهية وتنكف الفئة المارقة الطاغية... فهذا بيان مقدار غرضنا الآن إذا وطئ الكفار بلاد الإسلام».

ثم تكلم عن حكم فرض ضرائب قبل وقوع الأزمة من باب الاستعداد لها لوجود إشارات إنذار قريبة بحيث إننا نستشعر الخطر: «فأما إذا لم يجر ذلك بعد ولكنا نحاذره ونستشعره لانقطاع مواد الأموال واختلال الحال وإشارة الزمن إلى سوء المغبات في المال، ولو لم يُتدارك ما يخاف وقوعه لو وقع في غالب الظن»، وهنا يتكلم عن حالة عدم وجود الأزمة فعلاً ولكن هناك إشارات قوية، فهل يجوز في هذه الحالة أخذ ضرائب إضافية لتمويل الجيوش أم لا، فيقول:

«فهذا الفن ملحق بالقسم الأول قطعاً، ولا يحل في الدين تأخير النظر للإسلام والمسلمين إلى اتفاق استجراء الكافرين، ولو فرض في مثل هذا الحال توقف وتمكث لانحل العصام وتبتر النظام، والدفع أهون من الرفع، وأموال العالمين لا تقابل وطأة الكفار في قرية من قرى الديار وفيها سفك دم المسلمين وامتداد يد إلى الحرام، ولو وقع وتم فلا مستدرك لما انقضى وتقدم إلا التأسف وقرع سن الندم، فإذاً يلتحق هذا القسم بما تقدم».

وترى في العبارة إدراك الجويني لطبيعة الأزمة، وأنها إذا وقعت يصعب استدراكها، ولهذا هو يحشد قوى الأمة ليحرك إرادة الممانعة والمقاومة، ويبين أن أموال العالمين لا تقابل وطأة الكفار في قرية من قرى الديار. والعمل الفقهي الذي يقوم به الجويني هو أحد أشكال إدارة الأزمة بتقديم فقه يشعر الأمة بمسؤوليتها وبواجبها.

ثم يتكلم عن حكم حالة ثالثة، وهي عدم وجود إشارات إنذار قريبة، ولكن لو قعدنا عنهم جاءوا إلينا، فهل يكلف الأفراد بدفع ضرائب لاستمرار الجهاد؟ فيقول: «فأما القسم الثالث وهو أن لا يخاف من الكفار هجوماً لا خصوصاً في بعض الأقطار ولا عموماً ولكن الانتهاض إلى الغزوات والانتداب للجهاد في البلاد يقتضي مزيد عتاد واستعداد، فهل يكلف الإمام الموسرين أن يبذلوا ما يستعدون به؟ هذا موقع النظر ومجال الفكر.

ذهب ذاهبون إلى أنه لا يكلفهم ذلك بل يرتقب في توجيه العساكر ما يحصل من الأموال؛ والذي اختاره قاطعاً به أن الإمام يكلف الأغنياء بذل فضلات الأموال ما يحصل به الكفاية والغناء، فإن إقامة الجهاد فرض على العباد، فتوجيه الأجناد على أقصى الإمكان والاجتهاد في البلاد محتوم لا تساهل فيه، وما أقرب تقاعدنا عنهم إلى سيرهم إلينا واستجرائهم علينا، وإذا كنا لا نسوغ تعطيل شيء من فروض الكفايات فأحرى فنونها بالمراعاة الغزوات».

وتلحظ أن الجويني يرى في القعود عن الجهاد إشارة قريبة لأزمة، ولهذا فهو يجيز فرض الضرائب في هذه الحالة، بناء على أن القعود عن الجهاد هو إشارة قريبة لأزمة متوقعة، ثم يقول:

«والأمور في الولايات إذا لم تؤخذ من مباديها جرّت أموراً يعسر تداركها عند تماديها».

ثم يفترض حالة رابعة، وهي عدم وجود عجز في الموازنة، فرواتب الجنود متوفرة ونفقات التدريب العسكري متوفرة، في الموازنة، ولكن لا يوجد رصيد لمواجهة معركة لو حدثت فيقول: «فإن قيل: قد ذكرتم أنه تمتد يد الإمام إلى أموال الموسرين عند الهم بتجهيز الأجناد إلى الجهاد فما قولكم فيه إذا كان مع المرتزقة-الجنود الذين لهم رواتب ثابتة- كفايتهم وعدتهم في إقامتهم ونهضتهم ومرابطتهم وغزوتهم في أوانها وأبانها، ولكن خلي بيت المال أو كاد أن يخلوا وخاف الإمام غائلة هائلة من خلو بيت المال عند عسكرة للكفارة أو دبرة على المجاهدين»؟

فيجيز في هذه الحالة فرض ضرائب على الأغنياء حتى لا ينقطع الجهاد وينقطع «بانقطاعه وجوه الأموال التي تنصب إلى بيت المال ويتداعى ذلك إلى اختلال» فالجويني يدرك أن هناك علاقة تكاملية بين الجهاد والأموال، ولذا يجيز فرض الضرائب لاستمرار الجهاد.

ومع تحفظنا على الفكرة إلا أنها تشير إلى فكرة ارتباط الأحكام ببعضها وأثر تعطيل حكم على اختلال النظام في المجتمع، وهذه الفكرة التي تنطلق

منها إدارة الأزمة باعتبار أن الأزمة هي اختلال في النظام، فواجب الإداري أن يعمل على دراسة النظام ومنع أي إجراء يؤدي لاختلاله.

«فأما إذا كان جنود الإسلام مشمرين للجهاد فالوجوه التي منها ينتظم الأموال غير منحسمة، والأحوال متسقة منتظمة، فيبعد تنجيز التعرض لأموال الناس لأمر مقدر على نأي وبعد»؛ وهنا نرى أن إشارات الأزمة تدل على بعد وقوعها ولذا لم يفتِ الجويني بجواز فرض ضرائب على المواطنين لغايات التمويل العسكري.

وفي قول الجويني: «والأحوال متسقة منتظمة» وضوح مفهوم نظرية النسق، والعلاقة النظمية في ذهن الجويني وقوامها ارتباط الأحكام بعضها بنظام، وأن أي اختلال في النظام قد يكون إشارة لأزمة قادمة، وهذا ما يستدعي فهم النظام للتمكن من إدارة الأزمة. وتأسيساً على ما سبق يقرر الجويني أنه إذا اتسقت الأحوال فنحن آمنون من الأزمات، فلا داعي لفرض ضرائب على المواطنين؛ لأن الضرائب هنا إخلال بالنظام.

**- الإجراءات العلمية لتوفير المال للقيام بواجب الجهاد عند الجويني:**

يناقش الجويني الإجراءات العلمية لتوفير المال والأدلة الشرعية على ذلك، فيقرر أن التدابير إذا لم يكن لها عن الشرع صدر فالهجوم عليها حظر؛ وفي هذا تنبيه إلى علاج الأزمة، لا يجوز أن يخالف القانون، ولهذا يبذل جهداً في بيان الأدلة الشرعية على صحة التدابير التي يقترحها.

ويبين أن التدابير قد لا نجد لها دليلاً خاصاً ولكننا نستند إلى الكليات، ويعبر عن الكليات بملاحظة وضع الشرع فيقول: «ولكني لا أبتدع ولا أخترع شيئاً بل ألاحظ وضع الشرع، واستثير معنى يناسب ما أراه وأتحراه، وهكذا سبيل التصرف في الوقائع المستجدة، التي لا يوجد فيها أجوبة العلماء معدة. وأصحاب المصطفى، صلوات الله عليه ورضي الله عنهم، لم يجدوا في الكتاب والسنة إلا نصوصاً معدودة وأحكاماً محصورة محدودة ثم حكموا».

وتأسيساً على فكرة الكليات وملاحظة وضع الشرع يستند الجويني إلى فكرة فرض الكفاية، وأن الأمة هي المكلفة ابتداءً بإقامة شعيرة الجهاد، وإنما الحاكم نائب عنها، فإن عجز الوكيل عادت المسؤولية للأصيل.

ويرى أن القادرين من الأمة مكلفون بتجهيز الجيوش إذا كانت «يد الإمام صافرة وبيوت الأموال شاغرة أن يتسبب إلى استيداء مال من موسري المؤمنين، فإنه يفعل ذلك على موجب الاستصواب ما أراه وعمم أهل الاقتدار واليسار في أقاصي البلاد ورتب على كل ناحية في تحصيل المراد ذا كفاية ودربة وسداد»، ثم يقترح عدة بدائل عملية لتحصيل المال في ظل عدم وجود مؤسسة لديها عدد من الموظفين لتحصيل الأموال من الجميع، فيقترح فكرة توزيع الالتزامات على الجهات، ففي كل مرة تطالب بلدة بعينها، «وإن عسر التبليغ إلى الاستيعاب ورأى في وجه الصواب أن يخصص أقواماً ثم يجعل الناس في ذلك فئاماً فيستأدي عند كل ملمة من فرقة أخرى وأمة،

اتبع في ذلك كله أوامــره واجتنب زواجره، ثم ليكن في ذلك على أكمــل نظر وأسد فكر وعبر، فإن اقتضى الرأي تعيين أقوام على التنصيص يعــرض لهم على التخصيص».

وفي هذا موائمة بين تحقيق الهدف وبين كلفته، ذلك أن فرض الضرائب على الجميع يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين، وفي فكــرة التوزيــع علــى الجهات بالتناوب تقليلٌ للعبء على الموظفين. ثم يناقش فكرة هل ما يأخذه الإمام لتمويل العمل العسكري عند وجود خطر يكون على سبيل الاقتراض من الناس أم على سبيل التبرع؟ فيرى أن للإمام أن يأخذ على سبيل التــبرع وله أن يأخذ على سبيل الاقتراض، ويرجح رأيه بأن التزامات الدولة الماليــة مستمرة، فإن ردت القرض عجزت ثم عادت واقترضت «فلا يــزال في رد واسترداد، وما أدى إلى التسلسل فهو في وضعه لا يتحصل».

ويرى الجويني أن الأنسب اعتبار ما أُخذ على سبيل التــبرع، ويقــيم الدليل على صحة ذلك شرعاً، فإذا توفر مال في قادم الأيام فليوضع في باب الادخار لمواجهة الأزمات.

ويضع الجويني ضابطاً لمشروعية أخذ أموال الموسرين فلا بد أن يكــون قرار الجهاد مبنياً على دراسة علمية، ولا يجوز أن يأخذ الأموال للتوســع في النفقات أو لمشاريع غير تنموية: «ليس للإمام في شيء من مجاري الأحكــام أن يتهجم ويتحكم، فعل من يتشهى ويتمنى، ولكنه يبني أموره كلها، دقها وجلها، عقدها وحلها، على وجه الرأي والصواب في كل باب، فلا يندب قوماً للجهاد إلا إذا رأى تعينهم منهج الرشاد ومسلك السداد».

«فلست أرى للإمام أن يمد يده إلى أموال أهل الإسلام ليبتني في كل ناحية حرزاً ويقتني ذخيرة وكنزاً ويتأثل مفخراً وعزاً، ولكن توجه لدور المؤمن على ممر الزمن ما سبق رسمه، فإن استغنى عنه بأموال أفاءها الله على بيت مال المسلمين كف طلبته على الموسرين، فرحم الله امرءاً طالع هذا الفصل وأنصف وانتصف و لم يلزمه جاده تقليده و لم يتعسف».

وهكذا يقدم لنا الجويني فقهاً يحشد فيه الآراء الفقهية، التي تمكن الدولة من تجاوز أزمتها، بأن يوفر لها الشرعية والمشروعية للقرارات والفتيا المناسبة لتوفير الأموال، فيقول: «والذي يجب التعويل عليه أن كل واقعة وقعت في الإسلام تعين على ملتزمي الإسلام أن يقيموا أمر الله فيها، إما بأنفسهم إذا فقدوا من يليهم أو بأن يتبعوا أمر واليهم، فإذا امتثلوا أمر الله بأنفسهم أو بأموالهم على تفنن أحوالهم فارتقاهم رجوعاً في مآلهم يشعر بأنهم ما كانوا متأصلين فيما كلفهم ربهم -أي ما كانوا مكلفين ابتداء- وهذا ظن كاذب ورأى غير صائب، فالمسلمون هم المخاطبون والإمام في التزام أحكام الإسلام كواحد من الأنام، ولكنه مستتاب في تنفيذ الأحكام، فإذا نفذت فلا مطمع في مرجع، فإن در لبيت المال مال فحظ المسلمين منه تهيؤه للحاجات في مستقبل الأوقات، فهذا منتهى القول في هذا الفن».

# الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

تناول هذا البحث فن إدارة الأزمة في الفقه الإسلامي، وقد تمت الدراسة في فصلين:

الفصل الأول تناول المعالجة النظرية لمفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها قبل الأزمة وأثناء الأزمة ثم بعد الانتهاء الأزمة.

وتناول الفصل الثاني جوانب تطبيقية لإدارة الأزمة في السيرة النبوية، كما في غزوة الأحزاب وغزوة حنين، وتناول أيضاً نماذج من المعالجات الفقهية، ويعد الجويني ممن تعرض للموضوع، حيث تناول عدة أزمات يمكن أن تتعرض لها الدولة، منها أزمة سياسية في تعاملها مع أهل البدع، وأزمة مالية إذا صفر بيت المال وعجزت الموازنة عن الوفاء بالحاجات، وقدم الجويني منهجاً يعد من المعالجات المبكرة لإدارة الأزمة.

# الفهرس

# وكــــلاء التــوزيـــع

| البلد | اسم الوكيل | رقم الهاتف | عنوانه |
|---|---|---|---|
| قطـــــر | دار الثقافـــــــــة<br>دار الثقافة «قسم توزيع الكتاب» | ٤٦٢٢١٨٢<br>٤٤١٣٤٧١ | ص.ب: ٨١٥٠ – الدوحة<br>فاكس: ٤٤٣٦٨٠٠-بجوار سوق الخير |
| البحـــرين | مكتبـــــــــة الآداب | ٢٣١٠٦٢<br>٢١٠٧٦٨(المنامة)<br>٦٨١٢٤٣ (مدينة عيسى) | ص.ب: ٢٨٧ – البحرين<br>فاكس: ٢١٠٧٦٦ |
| الكويـــت | مكتبة دار المنـــار الإســـلامية | ٢٦١٥٠٤٥ | ص.ب: ٤٣٠٩٩ حولي شارع المثنى<br>رمز بريدي: ٢٣٠٤٥<br>فاكس: ٢٦٣٦٨٥٤ |
| سلطنة عمان | مكتبـــة علـــوم القـــرآن | ٧٨٣٥٦٧٧ | ص.ب: ١٩٦٠ روي ١١٢<br>فاكس: ٧٨٣٥٦٨ |
| الأردن | شركة وكالة التوزيع الأردنية | ٥٣٥٨٨٥٥ | ص.ب: ٣٣٧١ – عمان ١١١٨١<br>فاكس: ٥٣٣٧٧٣٣ |
| الـــــيمن | مجموعـــة الجيـــل الجديـــد | ٧٨٠٤٠-٧١٣٦٣<br>٢٧٠٣٨-٧٥٨١١ | ص.ب: ٥٤٤ – صنعاء<br>فاكس: ٢١٣١٦٣ |
| الـــــسودان | دار الريـــان للثقافـــة والنـــشر والتوزيع | ٤٦٦٣٥٧ | ص.ب: ١١١٦٦ – الخرطوم<br>فاكس: ٤٦٦٩٥١ |
| مــــصر | دار السلام للطباعـــة والنـــشر والتوزيـــــع والترجمـــــة | ٢٧٤١٥٧٨<br>٢٧٠٤٢٨٠<br>٥٩٣٢٨٢٠ | ص.ب: ١٦١ غورية<br>١٢٠ ش الأزهر – القاهرة<br>فاكس: ٢٧٤١٧٥٠ |
| المغــــرب | مكتبة منار العرفان للنشر والتوزيع | ٧٣٣٣٢٩ | نهج موناستير رقم ١٦ – الرباط |
| الجزائـــــر | دار الوعي للنـــشر والتوزيـــع | ٠٢١٣١٧٠١٣٦٤٦<br>٠٢١٣٥٤٥١١٠١٥ | القطعة رقم ١٤٢ ب<br>حي الثانوية – الروبة –الجزائر |
| إنكلتـــــرا | دار الرعايـــــة الإســـــلامية | (01) 272-5170/<br>263-3071 | Muslim welfare House,<br>233, Seven Sisters Road,<br>London N4 2DA.<br>Fax: (071) 2812687<br>Registered Charity No:271680 |

## مركز البحوث والدراسات


هاتف: ٤٤٤٧٣٠٠

فاكس: ٤٤٤٧٠٢٢

برقياً: الأمة - الدوحة

ص.ب: ٨٩٣ - الدوحة - قطر

موقعنا على الإنترنت:

www. sheikhali-waqfiah.org.qa
www.Islam.gov.qa

البريد الإلكتروني: E.Mail
M_Dirasat@Islam.gov.qa


### ثمن النسخة

| | |
|---|---|
| الأردن | (٧٠٠) فلس |
| الإمارات | (٥) دراهم |
| البحرين | (٥٠٠) فلس |
| تونس | دينار واحد |
| السعودية | (٥) ريالات |
| السودان | (٥٠) قرشاً |
| عمان | (٥٠٠) بيسة |
| قطر | (٥) ريالات |
| الكويت | (٥٠٠) فلس |
| مصر | (٦) جنيهات |
| المغرب | (١٠) دراهم |
| الجزائر | (١٢٠) ديناراً |
| اليمن | (٤٠) ريالاً |

* الأمريكتان وأوروبا وأستراليا وباقي دول آسيا وأفريقيا: دولار أمريكي ونصف، أو ما يعادله.

# مركز البحوث والدراسات

## جائزة الشيخ

# علي بن عبد الله آل ثاني

## للعلوم الشرعية والفكر الإسلامي

إسهامًا في تشجيع البحث العلمي والارتقاء الثقافي

الفكري، والسعي إلى تكوين جيل من العلماء،

تطرح موضوعها لعام ٢٠٠٨م

**«فقه السنن الإلهية ودورها في البناء الحضاري»**

قيمة الجائزة (١٧٥) ألف ريال قطري

**آخر موعد لاستلام البحوث حزيران (يونيو) ٢٠١٠م**

- **مدخل:**

التعريف بالسنن وعلاقتها بأمانة التكليف والاستخلاف الإنساني، وإقامة العمران.

- **المحاور:**

- دور القرآن في بناء الوعي بالسنن الإلهية.
- أسباب غياب الوعي بهذه السنن وأثره في تخلف المسلمين (جدلية القدر والحرية، الفهوم المعوجة والتدين المغشوش...).
- فاعلية السنن:

- في مجال الكشف العلمي ـ قوانين العلم ـ، خصائص وصفات المادة (سنن الآفاق) .
- في مجال الاجتماع البشري وحركة التاريخ (سنن الأنفس).

- التكليف الإلهي باكتشاف هذه السنن وامتلاك القدرة على تسخيرها لتغيير ما بالأنفس، ومغالبة قدر بقدر.
- سبل استرداد الفاعلية وبناء الوعي بالمنهج السنني.

* ترسل البحوث بالبريد المسجل على العنوان التالي:

ص.ب: ٨٩٣ – الدوحة – قطر

لمزيد من الاستفسار حول الشروط، يمكن الاتصال على :

هاتف: ٤٤٤٧٣٠٠ – ٤٣٠٩١٠١(٩٧٤+)- فاكس:٤٤٤٧٠٢٢

البريد الإلكتروني: E. Mail: M_Dirasat@Islam.gov.qa